

Action for Strengthening Microfinance Associations
Projet ASMA

Introduction de Nouveaux Produits & Services
Evaluation de l'Association ISMAILIA
Région de Meknès

Juillet 2004

© Development Alternatives Inc.

Table des matières

I-	Introduction	4
	Méthodologie de travail.....	4
II-	L'évaluation de la Structure d'Ismailia	6
	1. Vue d'ensemble	6
	2. Organigramme actuel d'Ismailia.....	6
	3. Ressources Humaines	11

3.1. Descriptions de postes	11
a. Agent de crédit	
b. Contrôle Interne et Supervision	
c. Comptabilité	
3.2. Salaires et primes.....	14
3.3. Formations	15
3.4. Procédures	15
4. Communication & logistique	16
4.1. Transport	16
4.2. Communication	16
5. Diagnostic du personnel des opérations	17
5.1. Forces	
5.2. Faiblesses	
5.3. Menaces	
5.4. Opportunités	
5.5. Questions urgentes	
6. Conclusion	21
6.1. Nouveau organigramme	21
6.2. Départements	21
a. Marketing	
b. Crédit	
c. Administration	
d. Systèmes d'Information	
6.3. Comité de Gestion	22
III- Evaluation du Produit d'Ismailia	24
1. Types de produits disponibles au marché	24
2. Perception des agents de crédit	27
A. De la Concurrence	
B. De la méthodologie	
3. Perceptions des clientes d'Ismailia	29
A. Des Acteurs du microcrédit	
B. Des Caractéristique du crédit solidaire	
C. Recommandations	
IV- Conclusion & Recommandations Générales	33
1. Conclusion	33
2. Recommandations Générales	33

Annexes

- | | |
|---|-----------------|
| - Description des tâches | Annexe 1 |
| - Formulaire d'emploi du temps pour les agents de terrain | Annexe 2 |
| - Simple formule d'un système de prime | Annexe 3 |
| - Ismailia et ses concurrents vus par les clients | Annexe 4 |
| - Résultats sur le prêt individuel | Annexe 5 |

Programme de microcrédit ISMAILIA : Meknès

I- Introduction

L'une des composantes du Projet ASMA concerne l'introduction de nouveaux produits et méthodologies à même d'assister les IMF dans la diversification de leurs produits. L'équipe ASMA a choisi de travailler avec Ismailia, car cette dernière a sollicité à plusieurs reprises d'ASMA de fournir une assistance technique surtout en ce qui concerne l'introduction du prêt individuel.

Dans le cadre du processus d'introduction du crédit individuel, une IMF doit disposer d'une structure forte pour pouvoir gérer plus facilement le nouveau produit indépendamment du produit existant. Pour cette raison, l'équipe ASMA a choisi de commencer le processus avec Ismailia par une visite à ses locaux pour avoir une idée précise de sa structure (la culture d'entreprise) et des méthodologies. À cette étape, l'équipe établira un rapport sur les problématiques et les recommandations relatives à la structure et sur le produit existant. Ismailia devra par conséquent traiter les problèmes avant le lancement de n'importe quel nouveau produit.

Dans la première étape du processus, l'équipe ASMA a rendu deux visites au siège et à quelques sites d'Ismailia. Les objectifs de ces visites étaient comme suit :

1. Évaluer la structure d'Ismailia;
2. Évaluer les produits d'Ismailia.

Pour réaliser ces objectifs, l'équipe ASMA a entrepris les actions suivantes :

- 1) Une vue d'ensemble des activités des agents de crédit sur le terrain,
- 2) Un examen des manuels, formulaires et méthodologies;
- 3) Une analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités d'Ismailia;
- 4) Les questions urgentes devant être résolues;
- 5) Une analyse de la concurrence.

Méthodologie de Travail avec ISMAILIA

Évaluation de la Structure de l'association Ismailia

Pour réaliser cet objectif, l'équipe ASMA a mené plusieurs réunions avec le directeur de l'association M. Abdelhafid Lamrani et les membres de son équipe : le contrôleur Interne, le superviseur des zones rurales, les agents de crédits et le responsable informatique. L'équipe a suivi un questionnaire portant

sur différents aspects de l'organisation, en particulier ceux liés au personnel du terrain et aux procédures. Ensuite, l'équipe a examiné tous les manuels disponibles, mené une analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces. Outre ces réunions, l'équipe a animé un atelier de réflexion avec les agents de crédit, le superviseur et le contrôleur interne pour se faire une idée précise sur leur perception de la capacité institutionnelle et des dysfonctionnements de leur association. Les principaux problèmes sont rehaussés dans la section traitant la structure de l'association.

Dans le présent rapport, ASMA donne un compte rendu des résultats de ces réunions et propose des suggestions et des recommandations en conséquence dans le but de les discuter avec la direction de Ismailia. ASMA assurera le suivi de ces suggestions après l'approbation de la direction et du Conseil d'Administration d'ISMAILIA.

Évaluation du produit d'Ismailia

Pour mener à bien cette tâche, l'équipe ASMA a mené une analyse de concurrence en procédant à des entrevues auprès des :

1. Les agents de crédit de Ismailia;
2. Les acteurs opérant dans la région (les autres IMF);
3. Les clients d'Ismailia.

Pour les besoins de l'évaluation du produit de Ismailia, l'équipe ASMA a procédé à une comparaison entre les produits de Ismailia et ceux des acteurs opérant dans le domaine de la microfinance d'une part. D'autre part, l'équipe a tenu des discussions thématiques de groupe avec des clients de Ismailia, utilisant un outil des Méthodes Accélérées de Recherches Participatives (MARPs). Ces discussions permettent de connaître la perception des clients de chacun des produits des IMF actives dans la région, avec une attention particulière sur la perception des produits d'Ismailia. Les résultats de ces entrevues avec les recommandations qui s'y rapportent font l'objet de discussions dans le chapitre "Évaluation du produit Ismailia" de ce rapport.

I. L'évaluation de la structure de l'Association Ismailia

1. Vue d'ensemble

En mai et en juin 2004, l'équipe ASMA a rendu des visites au siège de l'Association Ismailia pour le Micro crédit à Meknès pour réaliser une évaluation du programme de microcrédit dans la région. L'objet des travaux comporte l'examen de certains registres, procédures, structures d'entreprise et comportement de l'institution, l'analyse de la concurrence entre institutions de microcrédit et le marché dans la région.

L'équipe ASMA se préoccupe de la pérennité d'Ismailia et de la concurrence féroce exercée par d'autres IMF nationales qui opèrent dans la région de Meknès. L'équipe apprécie la prédisposition de la Direction de Ismailia à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer le bon déroulement et le succès du programme. La Direction a mis à la disposition de l'équipe toutes les ressources et le personnel nécessaires.

Ismailia est en activité depuis 1997 ; elle a été créée au lendemain du discours de Mme Hillary Clinton sur le microcrédit et sur son importance dans l'amélioration du niveau de vie des populations pauvres. Ismailia a entamé ses activités avec un capital de 30.000 dirhams. Le directeur a reçu une formation dans le cadre d'un cours sur le Programme Microstart (développé par le Programme des Nations Unies pour le développement) en Bolivie avant le lancement de la première opération de microcrédit. Par la suite, Ismailia a levé un crédit à des conditions libérales de 1.000.000 dirhams auprès de la Banque Populaire et un crédit de \$150.000 auprès du PNUD.

Ismailia gère actuellement un portefeuille d'environ 6.000.000 dirhams et compte quelque 2 800 clientes actives dans 20 zones rurales et urbaines dans la région de Meknès. Le nombre d'agents de crédits travaillant pour le programme a baissé de 12 à 11 après le départ d'un agent pour des raisons personnelles.

Récemment, Ismailia a ouvert quatre bureaux dans les régions ci-dessous :

- 1) Le village Bou Darbala (sur la route de Fès)
- 2) Le village de Ain Arma ; accueilli par l'organisation de la jeunesse et des sports
- 3) Le village Haj Kaddour
- 4) un bureau à Ouislane à Mekhnès

Le tableau ci-dessous indique le nombre et le montant des crédits gérés par chaque agent ainsi que les sites et des lieux dans lesquels ils travaillent.

Tableau 1. Portefeuille par Agent de Crédit à compter du 31-03-2004

URBAIN					
Agent de Crédit	SITE	# de groupes	# de clientes	Valeur en dirhams	%
Khadija GHOMARI	A.Médina	52	355	979 022.00	17
Meryem AMEUR	Ouislane	44	318	920 862.00	15,5
Bouchra MAHDADI	Oujeh Aarouss+Toulal	45	308	835 791.00	14

Samira LOUKILI	Borj My Omar	50	369	807 564.00	13,5
Samira EL KAFSI	Sidi Baba+Kariane Saidia+HK	56	346	772 662.00	13,1
Souad ZEHRI	Ouislane	23	176	395 087.00	6,7
Hassana B/ ESSALAH	Bassatine+Zitoune	24	161	391 864.00	6,6
Aziz KASSIB	Bni Mhamed+Touarga	31	237	346 749.00	5,9
Ouail MENNEOUI	Agdal	18	100	220 919.00	3,8
Driss ZOUALGH	Ain Arma+Bouderbala	35	175	202 976.00	3,5
Karimane KADIRI	Ain Jamaa+Marjane	18	90	69 748.00	1,2
Total		396	2635	5 943 244.00	

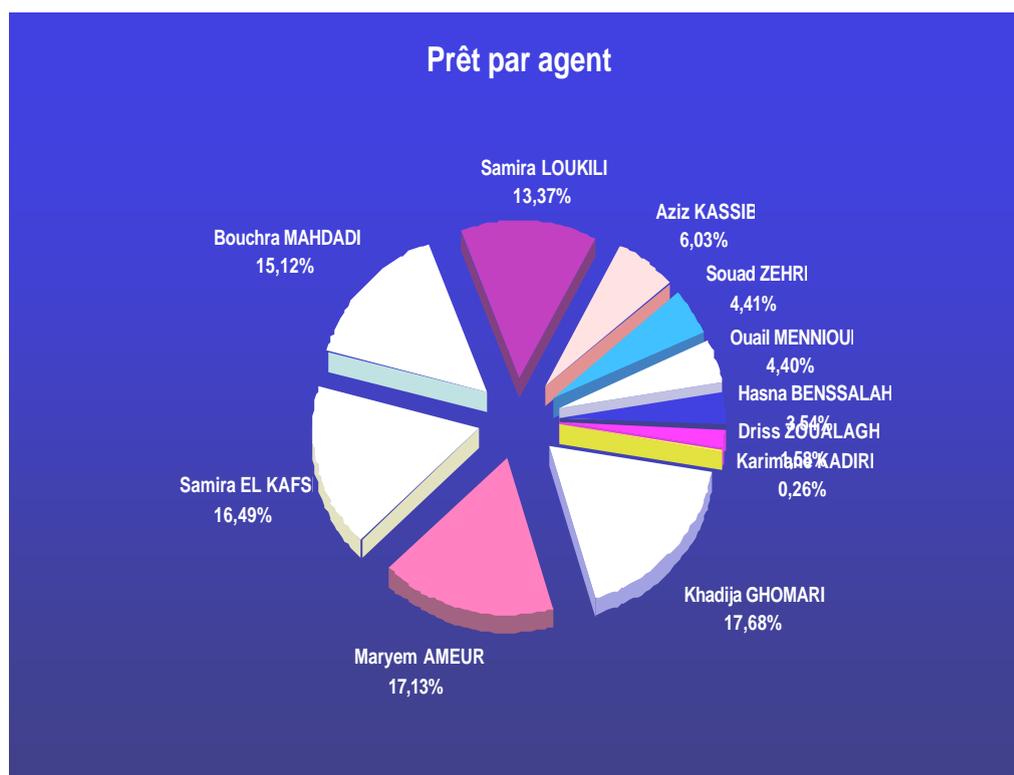
RURAL

Agent de Crédit	SITE	# de groupes	# de clientes	Valeur en dirhams	%
Samira EL KAFSI	Hadj KADDOUR	22	110	105 460.00	33,9
Driss ZOUALGH	Bouderbala	20	100	113 616.00	36,5

-- --	Ain Arma	15	75	89 360.00	28,7
Kariane KADIRI	Ain Jamaa*	4	20	3 478.00	1,1
TOTAL		61	305	311 914.00	

* Selon les agents de crédit, l'activité au niveau de Ain Jamaa a été interrompue en raison de difficultés au sein de la communauté (les hommes n'ont pas pu comprendre l'importance du micro crédit pour leurs femmes et pour leur situation économique).

Ci-après est un diagramme qui visualise la part de chaque agent de crédit.

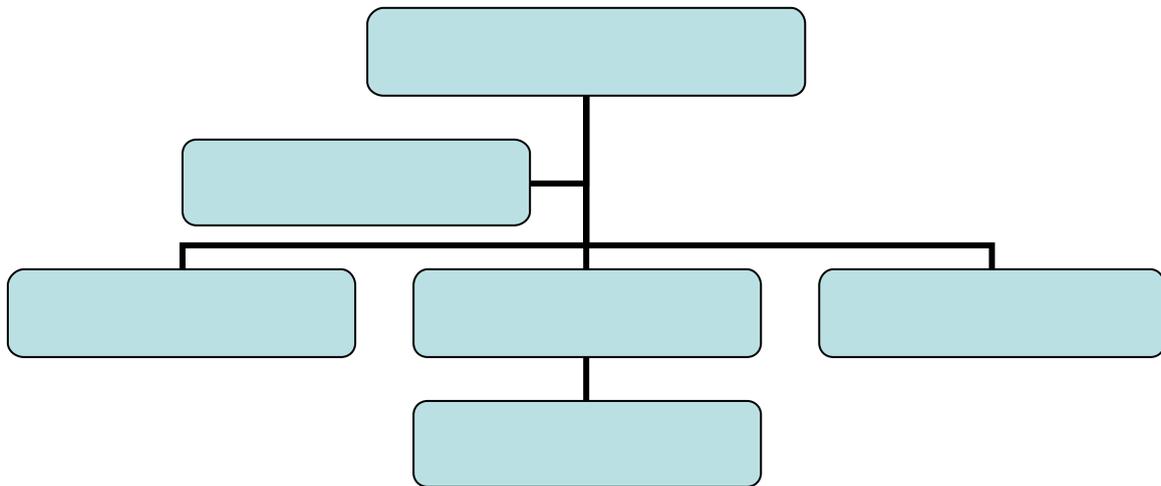


Les visites ont englobé des discussions avec le directeur, les agents de crédit, le superviseur (et aussi le contrôleur interne), responsable de communication, et le responsable informatique. Les visites ont également porté sur un examen des documentations telles que les demandes de crédit, la validation des formulaires des signatures, le manuel, le document de contrôle interne (préparés par PlanetFinance) et d'autres formulaires tels que les descriptions des postes de travail.

L'équipe a également rendu visite à quelques sites où Ismailia est en activité. Lors de ces visites, des clientes actives ont été rencontrés et d'autres clients éventuels qui pourrait constituer la cible des activités du prêt individuel dans le cas où le crédit individuel est disponible dans cette région, ont également été rencontrés pour savoir comment ils perçoivent le crédit individuel et quelles sont les garanties qu'ils peuvent présenter. (Voir Annexe V)

Lors de ces visites, l'équipe ASMA était accompagnée des agents de crédit et du superviseur, qui, motivés par la volonté d'améliorer la position de leur IMF sur le marché, ont assuré un soutien continu à l'équipe menant cette étude. Il est important à cet effet de noter que ISMAILIA dispose d'un personnel qualifié et dévoué, lequel personnel lorsque suffisamment motivé et habilité pourra assurer la pérennité de l'association et sa mission pour mettre à la disposition des communautés de Mekhnès de nouveaux produits et services.

2. L'organigramme actuel de l'association



3. Ressources Humaines

3.1. Description de poste

a. Agents de crédit

Les descriptions des postes des agents de crédit sont imprimées mais ne leur sont pas distribuées.

Les descriptions de postes (DP) des agents de crédit ne fait pas référence à la première fonction d'un agent de crédit qui consiste en la participation avec le Superviseur et le Directeur ou le Responsable du Crédit à l'élaboration d'un plan d'action qui englobe :

- Les zones à couvrir,
 - Le nombre cible de clients renouvelants et de nouveaux clients pour un mois donné, et pour les trois prochaines années.
- Le choix des zones d'impact : malgré le fait que les Agents de Crédit ont commencé leurs activités dans la ville de Meknès et ses environs, ils ont réalisé qu'il est nécessaire de trouver de nouveaux marchés à l'extérieur de la ville pour éviter la forte concurrence. Toutefois, dans le cadre de la structure actuelle, les sites sont choisis par les agents eux mêmes, parfois en présence de leur directeur et du "superviseur".
 - La Description du Poste (DP) de l'agent de crédit ne fait pas mention d'une fonction sur le reporting.
 - La structure actuelle n'encourage pas l'obtention du montant et du nombre de crédits nécessaires : il n'y a pas de mécanisme par lequel le superviseur puisse savoir ce que l'agent fait pendant la journée.
 - Les exigences et les qualifications requises pour l'agent de crédit ne sont pas mentionnées dans le manuel de procédures.
 - Le Superviseur et le Directeur valident les demandes de crédit des clientes mais ne signent pas sur le papier de la demande. Par conséquent, seul l'agent de crédit est tenu officiellement responsable du crédit.
 - Les agents de crédit ne sont pas évalués.

Suggestions :

- Une description de poste claire mentionnant toutes les responsabilités doit être imprimée et signée par les employés.
- Ismailia devrait ajouter la fonction suivante à la DP de l'agent de crédit :
 - Coordination avec le Superviseur et le Responsable du Crédit pour élaborer un plan d'action comprenant : la clientèle cible, les zones d'intervention, le nombre de clients renouvelants et nouveaux clients c ciblés.
 - L'agent de crédit doit adresser un compte rendu (à la direction concernant la rétroaction (feedback) et sur les besoins des client et ce de manière régulière hebdomadaire ou bihebdomadaire).
 - La prospection ne doit pas relever seulement de la responsabilité de l'agent de crédit; elle doit faire l'objet d'une coordination entre le service du crédit et le service commercial.
 - Le traitement des arriérés doit être la responsabilité partagée de l'agent de crédit et du Superviseur. La DP doit également mentionner que les arriérés doivent être traités à temps.
 - La DP de l'agent de crédit doit faire mention du fait que le rôle principal d'un agent de crédit consiste à retenir les clients existants et en même temps à continuer de recruter de nouveaux clients.
 - La responsabilité du remboursement du crédit doit être clairement partagée entre :
 - L'agent de crédit;
 - Le Superviseur;
 - Le Responsable de crédit qui procède au croisement des informations obtenues sur le client...
- La description de poste de l'agent de crédit doit exiger à l'agent de remplir un formulaire d'emploi du temps sur lequel il peut consigner ses réunions et la durée pendant laquelle il est resté sur le terrain et au bureau de manière détaillée de sorte que l'agent puisse planifier avec le superviseur les objectifs et les cibles à réaliser en fin de chaque semaine. L'agent sera encadré et supervisé par le superviseur qui évaluera sa performance, comparera les résultats avec les objectifs et modifiera les plans en conséquence (voir formulaire en Annexe 3).
- Un critère clair devra être appliqué pour la sélection des employés, des qualifications requises, et le niveau d'instruction exigé par ce poste. Pour l'agent de crédit, ajouter la région que l'agent de crédit aura à couvrir et des critères sur sa personnalité.

b. Contrôle Interne et Supervision

- Même si le superviseur a une bonne compréhension des responsabilités de son poste, une description de poste formelle pour ce poste n'est pas disponible. Le Superviseur fait également du contrôle interne, un poste dont la description apparaît également dans le "manuel".

Suggestions :

- *Le superviseur doit avoir une description de poste qui est distincte de celle du poste du contrôleur interne. (Voir descriptions de poste Annexe I)*
- *Un examen rapide de la DP du contrôleur interne nous pousse à dire que les tâches peuvent être attribués au Superviseur si on ajoute la fonction de planification et d'autres tâches telles qu'indiquées dans la DP suggérée en Annexe 1.*
- *Le poste de contrôle interne peut faire partie des activités de travail du Responsable de crédit ou du directeur de programme.*
- *La description du poste du superviseur devra être ajoutée au manuel, y compris les qualifications. (voir les DP suggérées en Annexe).*
- *Dans le cas où Ismailia ouvre des branches, elle devra ajouter à la description du poste du Superviseur les fonctions de directeur de branches,*

c. Comptabilité et le Traitement des impayés

- Il n'existe pas de procédures relatives à quand et qui est responsable de la radiation d'un crédit. Il semble que les crédits sont radiés lorsqu'ils ne sont pas remboursés avant la fin du cycle. Toutefois, le processus de recouvrement quant à lui est entamé et suivi par les avocats et les agents. Les remboursements opérés de ces crédits problématiques devront être enregistrés au titre de revenu pour l'IMF.
- Après avoir contacté les autres membres du groupe et après avoir utilisé d'autres types de pression de groupe, ISMAILIA adresse le dossier du client problématique à l'avocat qui adresse des mises en demeure de son côté. Il est à noter que lorsque le cycle de crédit vient à terme (6-8 mois) le taux de remboursement de chaque agent est remis à zéro.

Suggestion :

- *Les procédures suivies pour le traitement des arriérés de remboursement ou des radiations de crédits devront être expliquées et attribuées clairement à la description du poste du comptable.*
- *Le service administratif, en coordination avec le service de crédit, devra réviser les procédures légales s'appliquant en cas de défaut de remboursement.*
- *Le comptable doit inclure des rapports sur l'autonomie opérationnelle de l'association.*

En général :

- L'équipe ASMA a remarqué un certain relâchement de la part des agents et un laxisme au niveau de leur travail. Ceci peut nuire à la vigueur du programme étant donné la concurrence féroce sur le terrain. Il est à noter que ISMAILIA doit avoir trois agents de crédit superviseurs; un pour chaque groupe de 5 et un pour les zones rurales.
- Le recrutement et le recours au personnel adéquat pour l'élaboration de ce programme sont cruciaux. Ce programme exige des compétences en leadership, une bonne dose d'entregent, d'enthousiasme, une approche et un comportement orientés vers la réalisation des objectifs, des aptitudes dans le domaine du marketing, et des connaissances techniques dans le domaine du microcrédit.
- Des procédures de validations de demandes de crédit efficaces. Un maximum de 6 jours pour approuver l'octroi et le versement d'un crédit constitue un délai raisonnable. A défaut, l'AC (l'Agent de Crédit) pourrait perdre l'incitation financière et la motivation morale d'aller sur le terrain et d'obtenir d'autres crédits.
- Temps. L'Agent de Crédit doit passer la plus grande partie de son temps sur le terrain pour contacter des clients potentiels et pour assurer le suivi des projets. Un assistant administratif (Secrétaire) qui assiste le Superviseur et l'agent de crédit en prenant en charge le travail de bureau, aidera à augmenter le nombre d'heures consacrées par les AC au travail de terrain, particulièrement lorsque le portefeuille des crédits gérés est élevé.

3.2. Les Salaires et les primes

- Le salaire de l'agent de crédit est fixe et ne dépend pas de sa rentabilité. Par conséquent, il n'y a pas mécanisme, mis à part la bonne volonté, à même d'inciter l'agent si le taux de remboursement est élevé, si l'agent accorde des crédits à un nombre plus important de nouveaux clients, ou si l'agent gère un grand nombre d'emprunteurs actifs.
- Même si le Superviseur a un rôle de supervision, son salaire pourrait ne pas refléter ses responsabilités. Une révision de son salaire s'avère par conséquent urgente. L'ancienneté du personnel doit également être prise en compte lors de la détermination du salaire de nouveaux ACS. Les différences de salaires entre les agents ne prenant pas en considération l'ancienneté et l'expérience peuvent constituer d'importantes sources de frustration pour le personnel.

Suggestion :

- *Un salaire plus adapté pour le personnel qui prend en compte l'expérience, l'ancienneté et les qualifications. Un comité devra examiner cette problématique au cas par cas lorsque les CV sont également examinés.*
- *Promouvoir les agents de crédit ayant les meilleurs au poste du Superviseur;*
- *Rémunérer le Superviseur en fonction de ses nouvelles responsabilités et expérience,*
- *Mettre un place un plan de primes destiné à l'agent de crédits en fonction de la qualité et de la quantité de leur portefeuille. (Voir exemple d'un système de primes simple in Annexe 3).*
- *Le salaire du superviseur doit refléter la responsabilité de ce dernier et doit au moins équivaloir au montant maximum de salaire de base susceptible d'être réalisé par l'agent de crédit plus des montants de primes d'incitation (environ 4500 Dirhams).*
- *En général, l'institution doit avoir une grille de salaire pour tous les employés, qui couvre au moins deux années.*

3.3. Formation :

- La formation offerte aux agents de crédit et aux superviseurs est un type de formation sur le tas selon laquelle les nouveaux agents sortent sur le terrain avec les anciens agents (ils passent une semaine avec ces derniers).
- Formation est assurée par Planet Finance mais n'est pas axée sur les vrais besoins pratiques des agents d'Ismailia.

Suggestion :

- *Même si le personnel sélectionné (AC) est qualifié, il a besoin de séances de formation spécialisée pour initier et assurer le suivi d'un programme réussi et plus professionnel.*
- *L'agent de crédit aura besoin d'une formation complète et approfondie sur la manière de réaliser une analyse du patrimoine du projet du client. A la fin de la formation, l'agent de crédit sera en mesure de calculer la capacité de remboursement du client, et en même temps, être en mesure de vérifier et croiser les informations fournies par le client.*

3.4. Procédures

Les procédures des opérations comme le traitement des arriérés ou la validation des dossiers de crédit doivent être bien documentées dans un manuel de procédure. Ce manuel doit être mis à jour dès qu'il y a du changement de procédure.

- Les responsabilités et attributions des postes doivent être écrites et distribuées à tous les employés.
- Tous les employés doivent avoir une copie de leurs contrats de travail.
- Tous les employés doivent bénéficier des droits de travail qui leurs sont attribués par la loi : congé annuel, congé maladie, augmentation de salaire...

Il est impératif que les procédures du travail soient claires à tous les employés. Ceci contribue à leur bien-être et par conséquent à leur performance.

4. Communication et Logistiques

4.1. Transport

- Les agents de crédit doivent être remboursés pour les dépenses du transport. Le fait que le transport n'est pas disponible ou pas remboursé risque de limiter la capacité de faire des visites de suivi aux clients, de faire la prospection, et par conséquent, les empêchant de servir les clients potentiels, ce qui augmente le risque pour le programme en entier.
- Il a été noté que les agents ont tendance à travailler autour du siège parce qu'il est très coûteux et fatiguant de partir dans des zones lointaines. Les grands taxis s'arrêtent sur les routes principales ; l'agent doit, donc dans certains cas, continuer en marchant pour arriver au village visé. Dans ce cas, l'association doit sécuriser le transport pour les AC qui travaillent dans les zones lointaines.
- Une copie de la fiche d'emploi du temps des AC doit être remise aux conducteurs des deux voitures de services en avance afin que ces derniers organisent leur temps entre les courses et le transport des agents. Il serait préférable que les voitures soient sous le contrôle du responsable du crédit.

4.2. Communication

- La direction organise des réunions une fois par quinzaine pour discuter des questions et des problèmes de l'association. Les PV des réunions ne sont pas rédigés et il n'existe aucun mécanisme de suivi des suggestions discutées lors des réunions précédentes.

Suggestions :

- *Des réunions du personnel doivent être tenues régulièrement pour examiner les réalisations de chaque département, le taux de remboursement, la performance du personnel...etc.*
- *Les PV des réunions doivent être rédigés.*
- *Fixer des dates limites pour les activités et décisions prises lors des réunions.*
- *Au début de chaque réunion, le PV de la réunion précédente doit être lu et discuté.*
- *L'AC utilise les téléphones publics quand il a besoin de contacter un client, ce qui n'est pas remboursable. Ismailia doit faire attention à cette limitation car elle a des effets négatifs sur les agents de crédit.*
- *Actuellement, seul un employé a accès à Internet. Il est important que tous les employés aient accès à Internet, parce qu'il consiste un moyen efficace et rapide pour communiquer. D'ailleurs, Internet permet l'accès à l'information sur les dernières nouveautés du secteur.*
- *Dans la nouvelle structure, Ismailia doit créer de nouvelles antennes/ branches.*

Chaque branche/antennes doit être gérée par un Superviseur, qui avec l'AC doit gérer le portefeuille régional. Et chaque branche doit être équipée d'un ordinateur, la connexion à Internet pour faciliter l'échange d'informations avec le siège à temps et régulièrement.

5. Diagnostic de la structure réalisé par le personnel du crédit

Pour chaque institution de Microfinance, le personnel du crédit est considéré comme la colonne vertébrale de l'institution, parce qu'il est en contact quotidien avec les clients et les concurrents d'un côté, et avec leur institution de l'autre, ce qui leur permet de bien discerner les faiblesses et les forces de leur institution par rapport à eux même, aux clients et aux concurrents.

Sachant l'importance du point de vue de ce personnel, l'équipe ASMA a organisé un atelier de réflexion avec les AC, Superviseurs et le Contrôleur Interne. Cet atelier vise à apporter un aperçu sur le point de vue des participants sur la structure et la méthodologie de leur association.

En analysant le diagnostic, il est clair que le personnel du crédit est conscient des problèmes de leur association. L'équipe ASMA recommande fortement à Ismailia de répondre aux suggestions de son personnel. Ces suggestions sont basées sur une expérience vécue du jour au jour et différentes difficultés vécues à l'intérieur et à l'extérieur de l'association ; en plus que leur conscience des forces et faiblesses des concurrents.

5.1. Forces

Selon les participants, l'actif de l'association est son personnel :

- « Personnel motivé et ambitieux
- Soucis et conscience des besoins de l'association
- Capacité de détecter les failles de nos procédures et rechercher des solutions adéquates
- Solidarité du staff
- Esprit d'initiative
- Bonne réputation des agents
- Pas de corruption
- Bon niveau du staff
- 28 ans d'expérience
- Accès libre à la direction (Directeur)
- Gestion facile
- Bonne image de marque
- Relation familiale

Seul deux points ne sont pas liés au personnel :

- Charges d'exploitation minimale
- Système d'information plus au moins performant »

5.2. Faiblesses :

Le personnel associe les faiblesses de leur association à sa structure organisationnelle :

- « Absence de solidarité
- Absence absolue du Conseil d'Administration
- Absence de stratégie adéquate
- Produit unique
- Absence de moyens de motivation
- Structure rigide (inflexibilité)
- Faible contact avec l'extérieur
- L'information ne passe pas
- L'attribution des tâches n'est pas claire
- La formation non continue
- Absence de locaux pour chaque site
- Mauvaise gestion des arriérés
- Absence de coordination avec le service comptabilité
- Absence des états de réalisation informatisés par agent de crédit hebdomadaire et mensuel
- Invalidité de l'acte de solidarité
- Seul l'agent de crédit assure la responsabilité
- Absence de vrais moyens de pression
- Absence d'une méthodologie de prospection
- prêts progressif (initial 1000.00 DH)
- Multitude des tâches attribuées aux agents le jour du recouvrement ce qui empêche le suivi du retards le même jour
- Absence de frais de déplacement

Chaque point mérite d'être pris en considération quand l'association commence son processus de restructuration. Il est également important d'ajouter que le rôle du Conseil d'Administration est primordial pour la réussite de cette expérience.

5.3. Menaces

Les menaces tournent autour de la concurrence forte et la structure faible de l'association.

- Forte concurrence
- Non existence de vrais avantages concurrentiels
- Fraude (Groupes fantômes de solidarité)
- La dépression du personnel influence la qualité du travail
- Adoption d'un seul produit (établissement fragile)
- Absence de stratégie à long terme
- Non existence d'un système clair pour traiter les retards
- Chute rapide du programme (faillite)

Les participants ont cite le mono produit comme faiblesse de l'association, mais ils ont ajouté que la diversification des produit doit être précédée par la consolidation de la structure actuelle.

5.4. Opportunités

Pour sortir de la situation, les participants font leurs suggestions :

- La spécification des taches et services
- La recherche de bailleurs de fonds
- Ouvrir des antennes
- Intégrations de gens compétents connaissant la microfinance
- Adoption de nouveaux produits
- Capacité d'autofinancement
- Aptitude au recours à l'endettement

5.5. Les questions les plus préoccupantes pour les agents de terrain

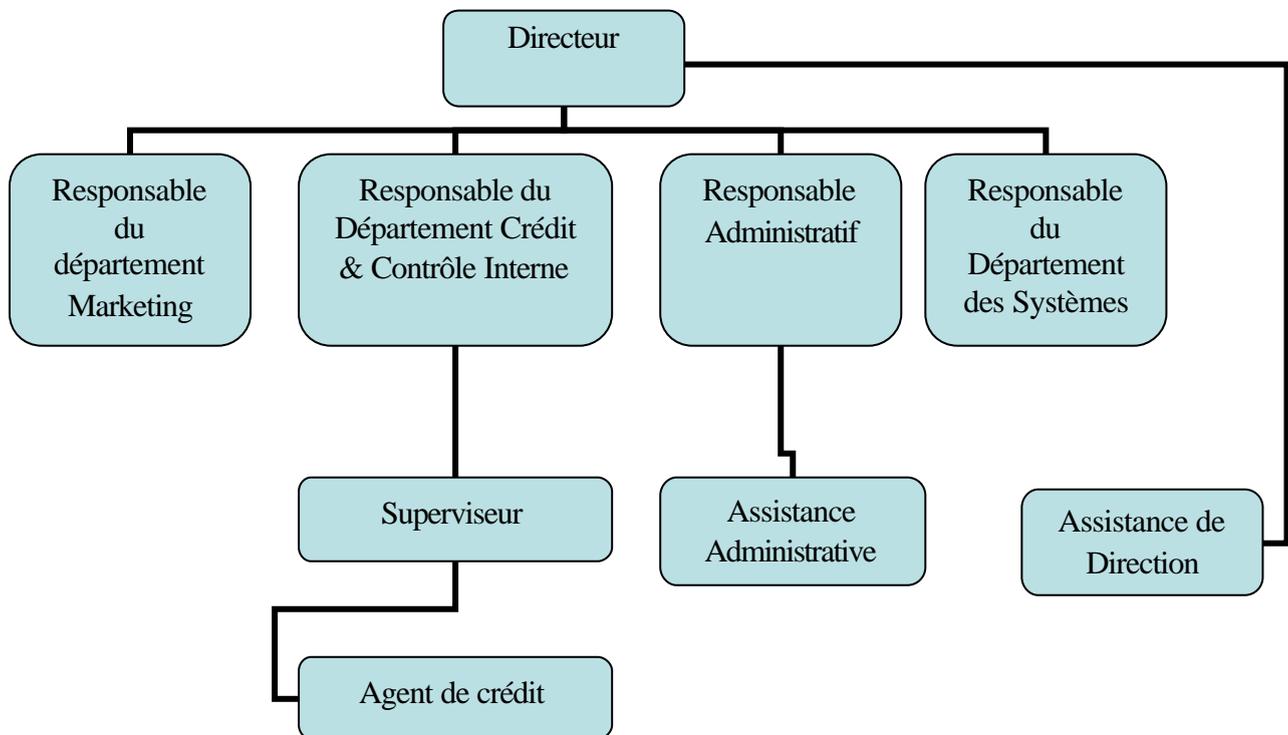
Après le diagnostic, l'équipe ASMA a demandé aux membres du personnel du crédit d'écrire la question la plus préoccupante pour eux. Voici le résultat :

- 1) Système de prime, promotion, salaires et frais de transport ;
- 2) Séparation de tâches ;
- 3) Distribution des contrats du travail ;
- 4) Manque de stratégie ;

- 5) Nécessité de réviser la gestion de l'administration;
- 6) Evaluation des agents de crédit.

6. Conclusion

6.1. Nouveau Organigramme



6.2. Départements

Pour avoir une structure bien équilibrée, Ismaïlia doit créer 4 départements :

a. Le Département du Marketing

Ce département est vital pour l'organisation. Son rôle est de fournir des informations sur :

La concurrence :

- Quels sont les concurrents ?
- Quelles sont les stratégies des concurrents ?
- Quels sont leurs objectifs ?
- Quelles sont leurs forces et faiblesses ?
- Quelles sont leurs parts de marché ?

Le marché:

- Quelle est la part du marché de l'association ?

Quelles sont les activités économiques des clients ? Saisonnalité, revenu mensuel...etc.

Quels sont les besoins des clients ?

Est-ce que les clients sont satisfaits des produits et services de l'association ?

En plus, le département en question doit chercher des réponses pour les questions soulevées par le département du crédit, tel que l'abondance des clients, les impayés...etc.

Ce département est également responsable de la prospection des produits de l'association pour attirer de nouveaux clients.

b. Le Département du crédit :

En général, le rôle de ce département est d'assurer le meilleur développement des opérations du crédit (Les procédures du prêt, les produits offerts, le portefeuille, les agents de crédit...etc.) en créant un plan d'action et une stratégie de travail.

Parmi les responsabilités de ce département, l'application de meilleures pratiques dans le domaine du microcrédit de la méthodologie aux dossiers des clients (doit s'assurer que les fiches des clients communiquent toutes les informations nécessaires sur les activités des clients, les visites de suivi...etc.)

c. Le Département d'Administration

Le rôle de ce département est d'assurer une bonne gestion financière pour l'association.

d. Le Département des Systèmes d'Information

Ce département est responsable des Systèmes d'Information de Gestion et de la Centrale des Risques.

6.3. Comité de Gestion

Ces départements doivent être liés. Pour s'assurer qu'il existe une coordination effective des efforts de tous les départements, la direction doit créer un « Comité de gestion » qui regroupe les responsables des différents départements de l'association. Le département crédit doit être représenté par le Responsable et le Superviseur. Les agents de crédit doivent élire un agent de crédit tous les 6 mois pour les représenter au Comité lors de la rencontre mensuelle qui traite les questions et problèmes du personnel.

Ce comité doit se réunir chaque semaine pour discuter les réalisations de la semaine, les tâches à coordonner avec les autres départements et tous sujets relatifs à la bonne gestion de chaque département. Une fois par mois, le Comité de Gestion doit discuter les problèmes de tous les niveaux.

Le rôle de ce comité est aussi d'assurer que l'association est entraînée de se développer dans le bon sens et conformément à sa mission.

Le Directeur Général qui est aussi le Président du Comité de Gestion, doit s'assurer que les décisions et les objectifs sont effectivement réalisés dans les délais prescrits.

III- Evaluation du produit d’Ismailia

Pour avoir une évaluation précise du produit, l’équipe ASMA a réalisé une analyse de concurrence en interviewant :1) les concurrents sur leurs produits, 2) les agents de crédit d’Ismailia et 3) les clients d’Ismailia pour savoir leur perception des produits offerts au marché en mettant l’accent sur le produit d’Ismailia.

1. Types de produits disponibles sur le marché

Pour avoir un aperçu sur la concurrence, ASMA a rendu visite à tous les acteurs formels de la microfinance dans la région. Ces acteurs sont : Al Amana, FBPMC et Fondation Zakoura (Voir tableau pour comparer les caractéristiques des microcrédits offerts).

Matrice de l’Analyse de Concurrence du Produit Crédit Solidaire

Produit	Ismailia	Al Amana	Fondation Zakoura	FBPMC
Crédit du Groupe Solidaire				
Produit (Design)				
Le temps entre la demande du crédit et le déboursement	1 semaine 2 semaines	2 semaines pour les nouveaux clients 1 semaine pour les clients renouvelants	10 jours ou plus (avant: 3 mois)	2 semaines pour les nouveaux clients 1 semaine pour les clients renouvelants
Garanties	Groupe solidaire	Groupe solidaire	Groupe solidaire	Groupe solidaire

Durée du crédit	6, 9 et 12mois	12, 17 et 22 semaines	entre 23 semaines et 12 mois	Entre 6 et 24 mois
Période des échéances	bihebdomadaire Mensuelle	Hebdomadaire et bihebdomadaire	hebdomadaire Mensuelle	Hebdomadaire Bihebdomadaire Mensuelle (Actuellement, seulement l'hebdo est appliqué)
Délai de grâce	15 jours	1 mois	Entre 13 et 17 jours	11 jours
Montant	Entre 1000 et 9000 L'association applique la procédure du crédit progressif	Entre 1000 et 10000 DH (pas de limitation)	Crédit progressif (par 500)	Entre 3000 et 7000 DH pour (pas de limitation)
Crédit du Groupe Solidaire	Ismailia	Al Amana	Fondation Zakoura	FBPMC
		Goupe de 5 in au début ; - Age : plus que 18 ; - Plus qu'un an d'expérience' - Bonne réputation; - Engagement.	- Age: entre 18 et 60 ans ; - Résident dans la zone de la branche ; - Un savoir-faire - N'a pas accès à d'autres moyens de financement	- Age : plus que 18 ; - CIN; - Activité permanente dans la zone de la branche; - Pas plus que 5 employés; - Joindre le groupe solidaire qui n'a pas la même activité - Doit participer aux formations de la Fondation
Prix				
Taux d'intérêt appliqué	2%	1,5%		1,5%
Autre frais à la charge des clients	10 DH	20 DH	None	20 DH
Fonds de garantie	0	2%	0	2,5%
Pénalités de retard	80 DH	0	0	0
<i>Communication</i>				
Marketing/Information	Porte à Porte	Porte à porte	Porte à porte	Porte à porte

Dissemination				
Publicité	Brochures	Brochures	Brochures	Brochures
<i>Emplacement</i>	Loin de la plupart des clients	Présente là où le client se trouve. Prochainement, des antennes vont être ouvertes dans les zones rurales	Malgré la présence des antennes près des clients, ces derniers doivent se rendre à la représentation principale	Une seule branche est ouverte, d'autres vont ouvrir éventuellement
<i>Positionnement</i>				
<i>Image de marque</i>	Locale			
<i>Distribution</i>	L'association n'a pas de branches. 4 bureaux sont ouverts. – Trop petit; Manque de fournitures (chaises, bureaux - Pas d'ordinateurs. - les clients attendant leurs tours dans la rue.	Bien équipé et peut accommoder un grand nombre de clients.	Manque d'ordinateur. Une grande salle de formation	Comme une banque: propre et bien équipé. Chaque agent a un ordinateur
Produit (Design)	Ismailia	Al Amana	Fondation Zakoura	FBPMC
Facteurs humains	Enthousiastes mais fatigués . Grand besoin d'un système de motivation	Très motivé et performant	Ils ont l'air fatigué et pas suffisamment rémunéré	Très motivé.
Processus	Le processus d'octroi du prêt est similaire chez toutes les associations			

Commentaires de l'équipe ASMA :

En comparant les produits de la matrice, on peut discerner que les principales faiblesses d'Ismailia par rapport à la concurrence sont :

Les agents de crédit

L'absence d'un système de prime pour motiver les agents. Ces derniers ont un salaire fixe qui ne correspond ni à la qualité et quantité de leur portefeuille ni à leur ancienneté dans l'association.
Créant un système de motivation peut changer la culture de l'association.

La procédure du crédit progressif

La procédure de crédit rigide que les clients doivent suivre, ne correspond pas ni aux besoins financiers des clients ni à leur capacité de remboursement. Il est nécessaire de créer une procédure plus flexible qui répond aux besoins des clients, ceci peut aider l'association à récupérer les clients perdus.

Distribution

Les agents de terrain travaillent dans des zones qui sont loin du siège. Dans certaines de ces zones, les clients sont obligés de se déplacer au siège pour recevoir le crédit et ensuite pour le rembourser. Créer des antennes là où les clients sont ne peut que consolider la présence d'Ismailia dans la région.

2. Perception des agents de crédit

A- De la Concurrence :

Al Amana

Selon les AC, cette association est très flexible :

Octroi des crédits à des groupes mixtes ;

Leur client peut recevoir le crédit qu'il demande tant qu'il a la capacité de le rembourser ;

Réduit le nombre du groupe solidaire à 4 personnes ;

Leurs déboursements sont rapides ;

Leurs agents de crédit sont fermes dans le traitement des arriérés.

Fondation Zakoura

Selon les AC, la Fondation Zakoura est similaire à Ismailia sauf pour les points suivants:

FZ a des branches à proximité des clients ;

Le temps entre la demande du crédit et le déboursement est très long ;

La Fondation offre des formations gratuites à leurs clientes.

Fondation Banque Populaire pour le Microcrédit

Selon les AC, la fondation est comme une banque :

Leur procédures de prêt sont flexible, surtout pour le nombre du groupe et les taux d'intérêt ;

Les montants octroyés sont élevés ;

Leurs AC sont fermes dans le traitement des arriérés.

B- De la méthodologie du prêt d'Ismailia

Le diagnostic réalisé par les AC prouve encore une fois qu'ils sont conscients des besoins de leur association. Les points cités dans le diagnostic méritent d'être considérés lors du processus du changement.

Méthodologie de prêt- ISMAILIA

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
- Rapidité d'octroi - Choix de la durée de crédit - Crédit progressif - Prêt éducatif - Collecte d'argent par une ou deux personnes à tour de	- Absence de locaux pour chaque site - Mauvaise gestion des arriérés - Absence de coordination avec le service comptabilité - Absence des états de réalisation	- Diminution du taux d'intérêt - Diversification de produit exemple : crédit individuel Crédit logement - Opter pour un acte de solidarité	- Baisse du portefeuille - Sentiment d'injustice chez le client (solidarité) - Diminution du chiffre d'affaire (concurrence)

<p>rôle (non déplacement de tout le groupe solidaire)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prêts progressifs - Rapidité du traitement des dossiers - Bonne relation avec les clients 	<p>informatisés par agent de crédit hebdomadaire et mensuel</p> <p>Invalidité de l'acte de solidarité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seul l'agent de crédit assure la responsabilité - Absence de vrais moyens de pression - Absence d'une méthodologie de prospection - Prêts progressif (initial 1000.00 DH) - Multitude des tâches attribuées aux agents le jour du recouvrement ce qui empêche le suivi du retards le même jour - Absence de frais de déplacement 	<p>juridiquement valable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduire la durée des prêts pour les montants initiaux - Réduire le taux d'intérêt pour les montants qui dépassent 5000.00 DH - Rapidité dans le renouvellement (maximum une semaine) - Réduire la paperasse - Centralisation des risques - Adaptation du produit dans le monde rural - Cibler le sexe masculin pour augmenter le chiffre d'affaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Endettements croisés - Ouverture des antennes ce qui implique une augmentation des charges d'exploitation
---	---	---	--

- **Le premier prêt déboursé est considéré comme "éducatif" parce qu'il apprend aux clients la méthodologie de prêt.**

3. Perception des clients

Pour compléter l'analyse, il a été nécessaire de savoir la perception des clients d'Ismailia sur l'association Ismailia et ses concurrents dans la région de Meknès. Pour savoir la perception des clients, l'Equipe ASMA a organisé des discussions thématiques de groupes avec les clients en utilisant les outils du MARP.

L'outil utilisé est « Relative Reference Ranking ». Selon cet outil, les clients doivent : 1) lister toutes les sources de microfinancement dans la région, 2) lister les caractéristiques du produit qu'ils jugent importants et 3) comparer les caractéristiques du produit pour chaque source de microfinancement. (Voir détail des discussions en annexe 4).

L'équipe a organisé trois discussions thématiques du groupe. Le critère utilisé pour la sélection des clients est le montant de crédit :

Groupe A1: pour les prêts de plus que 5000 DH;

Groupe A2: entre 2000 et 3000 DH;

Groupe A3: entre 2500 et 5000 DH.

A. Des acteurs de la MF

En général, les trois groupes ont cité les mêmes acteurs : Al Amana, Zakoura, FBPMC et Ismailia. La plupart des clientes disent avoir déjà pris des crédits des autres associations. Quand ce n'est pas le cas, c'est un membre de leur famille, une voisine ou une amie qui l'a fait.

Les participants des trois groupes ont classé les acteurs de microcrédit dans la région de Meknès comme suit :

Al Amana

AAA a été classée par les clientes en 1ère position. Elles reconnaissent toutes que ses services sont les plus appropriés aux besoins des clients et aussi à la nature de leurs activités économiques. Quelques clientes ont ajouté très important pour elles de garder une bonne relation avec Al Amana.

Fondation Banque Populaire pour le Microcrédit (FBPMC)

La FBPMC a été classée en 2^{ème} position après Al Amana par le groupe A1 et le groupe G2. Le Groupe G3 dit n'avoir aucune information sur la Fondation. Les clientes ajoutent que ses produits sont excellents sauf pour quelques caractéristiques comme la période de grâce qui est trop courte. (Voir plus de détails en Annexe 4).

Ismailia

Ismailia a été classée par ses propres clientes en 3^{ème} position. Elles disent avoir un excellent rapport avec les agents de crédit, mais elles ont beaucoup de réservations concernant différentes caractéristiques du produit qu'elles demandent de changer, comme la procédure du prêt doit être plus flexible, la période de grâce...etc. (Voir annexe 4 pour plus de détails)

Zakoura

Selon les clientes interviewées, Zakoura n'est pas classable parce qu'elle ne sont pas contentes des ses services. Elles ajoutent que ses services ne correspondent pas à leurs besoins. En plus, les clientes sont obligées d'assister à une formation d'une heure qui est pour elles comme une perte de temps.

B- Des caractéristiques de prêt

Ces discussions ont aussi donné un aperçu sur les besoins des clientes:

Echéancier

Les clientes suggèrent que l'échéancier soit adapté au montant du crédit et à la taille de leurs activités économiques.

Les clientes qui pratiquent le commerce vendent leurs marchandises en créances aux fonctionnaires et aux salariés que ne peuvent payer qu'au début du mois. Ces clientes suggèrent que programmer les échéances mensuelles au 5^{ème} ou 6^{ème} jour du mois.

Les montants

Toutes les clientes, en unanimité, demandent qu'Ismailia change la procédure du crédit progressif. La procédure oblige les clientes à accepter des montants insignifiants par rapport à la taille de leurs activités. Par conséquent, les clientes utilisent ces montants pour la consommation ou elles

l'ajoutent à d'autres prêts pris chez d'autres associations. Les clientes disent qu'elles suivent la procédure leur fait perdre beaucoup du temps, mais elles suivent parce qu'elles espèrent un jour pouvoir recevoir une somme plus importante.

Durée du prêt

Les clientes veulent que la durée du prêt corresponde au montant et à leur capacité de remboursement.

Groupe solidaire

Les discussions avec ont également révélé que la plupart des problèmes que les clientes ont, sont liés au groupe solidaire. Parmi ces problèmes, on trouve :

La constitution de groupe demande beaucoup du temps, effort et argent (taxis et autre moyens de transport). Quant une cliente ne paie pas l'échéance, les autres membres du groupe refusent de payer pour elle. Dans ce cas, les clientes qui veulent besoins d'autres prêts de l'association, finissent par payer pour le groupe.

« Il n'y a pas de solidarité dans le groupe, il est vrai que devant l'agent, nous disons que nous sommes solidaires, nous signons même des papiers, mais une fois on sort de l'association, chacun prend son propre chemin. Personne n'accepte de payer pour les autres. En réalité, c'est un prêt individuel qu'on prend en groupe » dit une cliente.

Délai de grâce :

C'est une des plus importante caractéristique du prêt pour les clientes. La nature de leurs activités nécessite un certain temps pour générer du revenu. La période de grâce doit être au moins un mois. Actuellement, les clientes payent la première échéance à partir du montant du prêt!

Fonds de garantie

Les clientes demandent à ce que Ismailia suive l'exemple d'Al Amana et FBPMC et créer un fond de garantie à utiliser au cas de décès de maladie du client ou d'un membre de sa famille immédiate. Elles acceptent que 2% du montant du prêt soit déduite en avance.

Les taux d'intérêt

Les clientes ont mentionné les taux d'intérêt mais disent ces taux ne leur posent pas de problèmes. Elles ont expliqué qu'elles ont calculé les taux appliqués par les associations et qu'il n'y a une grande différence.

Prêt individuel

Le prêt individuel a été discuté aussi avec les clientes. Celles-ci disent qu'elles préfèrent prendre un prêt individuel, et qu'au lieu de garantir 7 personnes, elles préfèrent présenter des garanties telle que le registre de commerce, un titre foncier ou la signature du conjoint...etc.

Recommandations

Ismailia doit être attentive aux suggestions de ses clientes. Ces suggestions un simple ajustement de procédure qui ne nécessite pas de mobilisation de fonds. Au cas d'ajustement ou de changement de procédure, Ismailia doit informer ses clientes. La prospection est aussi importante que le changement lui-même.

L'équipe ASMA recommande également à Ismailia de mener des enquêtes régulières avec les clientes pour mesurer leur satisfaction des services.

IV- Conclusion & Recommandations générales

A- Conclusion :

Pour une institution de Microfinance (IMF), la diversification des produits est sûrement le moyen le plus efficace pour garder ses clients actuels et attirer de nouveaux clients. Dans le cas de l'association Ismailia, l'introduction de nouveaux produits, l'individuel en particulier, est primordial, sachant que ses concurrents vont bientôt l'appliquer dans la région. Néanmoins, avant d'introduire un nouveau produit, Ismailia aura besoin de consolider sa structure et sa présence au marché.

Structure : Le présent rapport a mis en relief plusieurs dysfonctionnements tel que détectés par l'équipe ASMA et le personnel du crédit. Chaque dysfonctionnement est accompagné des suggestions de solutions. Ismailia a le choix de suivre ces suggestions pour développer une stratégie de consolidation de sa structure. En plus, l'équipe ASMA propose un nouvel organigramme et des descriptions des postes qui figurent sur l'organigramme. (Annexe 1)

Présence au marché: Après avoir entretenu avec les concurrents d'Ismailia, ses agents de crédit et ses clientes, l'équipe ASMA conclut qu'il ne serait pas difficile pour Ismailia de renforcer sa présence au marché, récupérer ses clientes perdues et attirer de nouveaux clients.

Ismailia a besoin de tout simplement s'inspirer de sa concurrence et ses clientes et remanier ses produits existants avant de développer de nouveaux produits. La section de l'évaluation du produit présente des leçons intéressantes pour Ismailia.

B- Recommandations Générales

L'équipe ASMA voudrait résumer ses recommandations à l'Association Ismailia comme suit :

1. Stratégie

Plan d'action

Une institution doit avoir un objectif clair, une clientèle cible et un plan d'action. Il est important d'ajouter que les trois bureaux d'Ismailia sont capable d'attirer une grande partie des femmes chefs de microentreprises, mais il y'a un grand potentiel qui n'est toujours pas abordé; Il s'agit du marché des hommes qui consistent la moitié de la société. Il existe également un secteur qui n'est toujours pas touché ; il s'agit des activités liées à l'agriculture (l'élevage), qui peuvent être promettant, sachant que la plupart des familles de la région comptent sur l'agriculture pour vivre. Si l'institution veut introduire un nouveau produit, ceci doit figurer dans son plan d'action.

Projection

Pour tout produit offert, l'institution doit mettre des chiffres ciblés des clients à atteindre pour 3 années, et ce pour assurer la pérennité du projet à long terme.

2. Fiabilité financière :

Gestion de liquidité

L'institution doit s'assurer qu'il n'y a pas de problèmes de liquidité car l'introduction de nouveaux produits constitue un défi à la gestion des liquidités. Même en ne faisant qu'améliorer les produits existants, ceci peut engendrer une augmentation de la demande et donc influencer le niveau des liquidités de l'IMF.

Qualité de portefeuille

L'institution doit observer l'évolution de son portefeuille. S'il existe déjà des problèmes liés à la qualité du portefeuille, l'introduction d'un nouveau produit ne fera qu'exacerber ces problèmes. Cependant, l'amélioration d'un produit caractérisé par un fort taux de défaut de paiement pourrait en fait résoudre ces problèmes.

Efficacité Opérationnel

Un manque d'efficacité (dépenses élevées en pourcentage du portefeuille) pourrait motiver le lancement d'un processus de développement de nouveaux produits si cette inefficacité est liée à une sous utilisation des capacités de l'institution. Cependant, si l'inefficacité institutionnelle est liée à des problèmes structurels ou opérationnels (trop de bureaucratie dans le processus décisionnel, mauvaise définition des responsabilités et des tâches de chacun, automatisation réduite au minimum, mauvais systèmes de maîtrise des coûts, etc.) l'introduction d'un nouveau produit ne fera qu'approfondir le problème.

Croissance Potentielle

L'autosuffisance et la rentabilité doivent être calculés pour voir s'ils permettent à l'institution la flexibilité des opérations. Si l'IMF n'est pas autosuffisante, le succès du nouveau produit dépendra des subventions. Souvenez-vous qu'un nouveau produit mettra du temps avant d'atteindre son seuil de rentabilité financière. Il est donc important de disposer d'une solide assise financière avant de se lancer dans le développement d'un nouveau produit.

3. Culture Organisationnel/ Structure

Service Clientèle

L'institution doit focaliser sur le service de sa clientèle :

- Organiser des discussions thématiques du groupe, enquêtes sur la satisfaction du client, interview des clients sortant et tout autre effort qui favorise une bonne prestation de service.
- Apprendre sur la culture, les normes, les valeurs et les coutumes de la clientèle ciblé.
- Suivre et évaluer l'impact du produit sur le client;

- Continuously following up on project implementation to insure appropriate investment of money, which decreases the risks of default.
- Suivre l'évolution des projets des clients pour minimiser le risque des impayés.

Innovation

L'institution doit donner de la valeur à l'innovation : expérimentation et encouragement de mise en question des protocoles.

Communication Interne

La communication interne de l'organisation doit disposer du flux de communication aussi bien verticaux (de la direction au personnel) et horizontaux (entre les départements), par l'intermédiaire des réunions, lettres d'informations, mémos, échanges par email...etc.

Une culture organisationnelle qui met l'accent sur le service clientèle, qui attache de l'importance à l'innovation et qui encourage des libres flux d'information crée un environnement propice au développement de nouveaux produits. Une bonne communication offre une possibilité supplémentaire aux clients de présenter leurs points de vue, ce qui est important dans un bon processus de développement de nouveaux produits.

4. Procédure

Le processus de développement de nouveaux produits peut commencer par utiliser les procédures qui existent déjà. Si les manuels ne sont pas mis à jour ou ne conforment pas aux pratiques appliquées au siège et aux branches, les coûts de développement de produits risquent de monter. De la même façon, si les attributions des postes ne sont pas claires, ajouter un nouveau produit va ajouter à la confusion du personnel.

5. Ressources humaines

L'institution doit fidéliser ses employés en respectant le code de travail, et appliquant des systèmes de primes, de promotion...etc.

6. Systèmes

Le niveau d'automatisation et la performance des systèmes sont des indicateurs qui permettront d'évaluer la rapidité et l'efficacité du traitement et de la récupération des données par le personnel, ce qui est essentiel durant les phases de conception et du test du produit. Les IMF plus récentes ne seront peut-être pas totalement automatisées (et n'auront peut-être pas d'interconnexions électroniques entre les branches), mais certains types de développement de nouveaux produits exigeront peut-être des niveaux d'automatisation plus élevés.

Annexes

Description des Tâches

Le directeur

En général, le rôle principal du directeur est de s'assurer que les membres de son équipe ont bien fait leur travail.

- Planification stratégique de l'association ;
- Supervision de la bonne application de la mission de l'association
- Gestion de l'association :
 - S'assure que la coordination entre les départements se passe d'une manière effective ;
 - S'assure que les objectifs sont atteints.
- Gestion des Ressources Humaines
 - Evalue tous les employés
 - Fournit des formations au cas de besoin pour tout le personnel
- Supervision de développement de nouveaux produits ainsi que le remaniement des produits existants ;
- Gestion des relations externes avec les bailleurs de fonds, les organismes de l'assistance technique, les autres IMF, FNAM et les autres réseaux...etc.
- Animation du comité de gestion
- Animation du CA

Assistance à la direction ou secrétariat de direction

- Communication externe et interne;
- Coordination des réunions : convocation, réservations, logistiques...etc;
- Rédaction des PV des réunions;
- Préparation des fiches techniques;
- Organisation des séminaires;
- Coordination des formations ;
- Autres tâches désignées par le directeur.

Département marketing/ Promotion

Responsable de Département

Le département Marketing doit être responsable des tâches suivantes en coordination avec le département du Crédit :

- Création d'un plan d'action pour le département;
- Introduction de nouveaux produits;
- Recherche de nouveaux sites;
- Réalisation des enquêtes, études et recherches sur la satisfaction des clients et autres questions.
- Conception de KIT promotionnel
- Bilan ou rapport hebdomadaire à soumettre au directeur
- Participation au Comité de gestion

Département crédit

Responsable de Département et Contrôleur

- Création d'un plan d'action pour le département;
- Identification et segmentation du marché avec le département marketing;
- Supervision du programme, y compris la sélection de nouveaux sites, le monitoring et évaluation ;
- Etablissement des cibles à atteindre avec la participation des agents de terrain ou le personnel des branches;
- Suivi de l'évolution de la concurrence;
- Suivi de la performance des agents de terrain;
- Mise à jour des documents des opérations (demande de crédit...)
- Visites régulières du suivi aux clients ;
- Validation des dossiers avec signatures ;
- Suivi de la qualité du portefeuille l'association ;
- Bilan ou rapport hebdomadaire à soumettre au directeur ;
- Participation au Comité de gestion

Superviseur

- Responsable du manuel du crédit;
- Visites régulières au terrain pour s'assurer que les clients sont bien informés ;
- Supervision des agents de crédit :
 - Encadrement des agents de crédit: planning hebdomadaire.
 - Vérification de l'emploi du temps des agents
 - Accompagnement des agents dans l'analyse du patrimoine pour les montant important;
 - Réunions régulières avec les agents

- Vérification des fiches des visites de suivi que les agents font auprès des clients.
 - Evaluation des dossiers de crédit ;
 - Evaluation des agents de crédits
 - Rapport mensuel sur l'avancement des agents de crédits;
- Responsable de la gestion à temps des impayées
 - Rapports sur l'évolution du portefeuille
 - Participation au comité de gestion et celui des employées

Agent de crédit

L'agent de crédit doit parfaitement connaître :

Les produits et services offerts par l'association

Les besoins des clients

La concurrence

L'agent de crédit doit avoir les qualités suivantes :

Sociable

Dynamique

Enthousiaste

Il/ elle doit également :

Comprendre les spécificités de la communauté

Parler le langage des clients

Vendre les avantages des produits

Les responsabilités l'agent de crédit :

- Tenue du portefeuille
- Bilan quotidien ou hebdomadaire de ses activités
- Application adéquate des procédures :
 - Analyse du patrimoine du client
 - Remplissage des formulaires (s'assurer que les informations sont correctes)
 - Ajout des recommandation ou réservations aux dossiers des clients
 - Toutes les procédures doivent être respectées
- Recherche des nouveaux clients
- Promotion des nouveaux produits et produits existants
- Rapport sur le feedback des clients
- Rapport sur la gestion du portefeuille à soumettre au superviseur régulièrement

Département Administration

Comptable

- Responsable de la comptabilité de l'association

- Compte rendu financier mensuel et trimestriel
- Budget prévisionnel
- Gestion par projet : tourisme rural, etc
- Fiche de paie
- Introduction et application de la prime
- Relation à l'audit
- Participation au comité de gestion

Secrétaire administratif

- Tenue de la petite caisse
- Achat de matériel de bureaux
- Inventaire de l'association,
- Saisie des données
- Téléphone et fax
- Dispatching du courrier
- Rapport de l'état des lieux
- Archivages des documents par département
- Autres tâches désignées par le supérieur

Département de Système d'Information de Gestion

- MIS
- Crédit bureau

Commentaires									
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Annexe 3

Une simple formule de système de prime

Ceci est une proposition d'un simple système de prime à appliquer chaque mois pour le crédit individuel et solidaire :

<i>Nombre des prêts solidaires déboursés par mois</i>	Montant de prime en dirhams	Nombres de nouveaux prêts déboursés par mois	Montant de prime en dirhams
0 – 250	0	0 - 20	0
251 – 300	100	21 – 25	200
301 – 350	200	26 - 30	250
351 – 400	300	31 - 35	300
401 - 450	400	36 - 40	350
451 et plus	500	41 et plus	400

Taux de remboursement	Montant de prime (DH)
97.0%	200

97.5%	300
98.0%	400
98.5%	500
99.0%	600
99.5%	700
100.0%	800

- L'agent de crédit qui a un taux de remboursement de moins de 97% ne recevra pas de prime.
- L'agent de crédit qui a un taux de remboursement de 97% ou plus recevra la prime pour le remboursement seulement si il/elle a plus que 250 clients solidaires actifs ou plus que 20 nouveaux clients individuels par mois.

Exemple :

Un agent de crédit a :

350 clients solidaires actifs,

Déboursé 31 nouveaux clients individuels,

Le taux de remboursement de cet agent est :

97% pour le crédit solidaire,

95% pour le crédit individuel ,

Cet agent de crédit recevra la prime suivante en plus que son salaire de base:

200,00 DH : pour le nombre des clients solidaires.

200,00 DH : pour le taux de remboursements de 97% du crédit solidaires

0,00 DH : 35 nouveaux clients individuels avec un T. R. de 95%

Total= 400 DH.

Si l'agent avait un taux de remboursement d'au moins 97% pour l'individuel, il aurait gagné :

300,00 DH pour le nombre des nouveaux clients (35)

Et

200,00 DH pour le taux de remboursement (97%)

El le total serait : 900,00 DH

Ce système de prime doit être révisé une fois chaque semestre et mis à jour si nécessaire

Ismailia et ses concurrents vus par les clients Analyse de Concurrence

Pour compléter l'analyse de concurrence pour Ismailia, l'équipe ASMA a organisé des discussions thématiques avec ses clientes en utilisant la méthode du MARP. Les clientes ont été appelées à lister tous les fournisseurs des microcrédits dans la région et comparer les attributions des produits de chacun de ses fournisseurs. Durant ces discussions, les clientes révèlent leurs opinions vis à vis les différents acteurs et leurs produits. Ces discussions permettent d'avoir une idée plus claire sur les besoins et soucis des clientes afin de mieux adapter les services à leurs besoins.

Trois groupes ont été interviewé et les résultats des groupes sont comme suit :

N° du groupe : A1

Modérateur : Nora Ajagjal

Assistant Modérateur : Hanae Saiegh

Participants:

Nom	Occupation	Montant du credit (DH)
Nezha	Broderie	7000
Najia	Couture	6000
Khadija	Couture	2000
Khalida	Broderie	7000
Aziza (Cliente de AAA)	Enseigne les principes de la couture	4000
Fatima Zohra	Coiffeuse	7000
Nejma	Commerce	7000

Les résultats :

	Ismailia	Zakour a	Al Amana	FBPMC	Opportunités pour Ismailia
Echéancier	5	1	5	5	
Durée du Montant	5	1	5	5	

Nombre du groupe	1	0	5	5	- Ismailia a réduit le nombre de groupes, mais ses clientes ne semblent pas être informées. - Ismailia doit informer toutes ses clientes de tous les changements de procédure. - Si possible, Ismailia peut réduire le nombre de groupe à 4 membres, surtout pour les groupes anciens.
Fonds de garantie	0	0	5	5	- Ismailia peut procéder au prélèvement de 2% du montant du prêt pour utiliser comme fonds de garantie au cas de décès ou maladie d'un membre du groupe.
Comportement du personnel	5	5	5	5	
Temps entre l'inscription et le déblocage	5	1	5	5	
Délai de grâce	1	1	5	1	- Ismailia peut donner un délai de grâce d'un mois pour donner du temps aux clientes pour investir le prêt.
Montant	0	0	5	5	- Ismailia peut revoir la procédure du crédit progressif et se baser sur une bonne analyse du patrimoine pour calculer la capacité de remboursement des clientes. - Octroyer les crédits selon la capacité de remboursement des clientes.
Taux d'intérêt	5	5	5	5	

Echéancier :

- Les clientes n'apprécient pas les échéances hebdomadaires parce qu'elles sont trop courtes et correspondent pas à la rentrée d'argent de leurs activités.
- Pour les échéances mensuelles, les clientes demandent à ce que Ismailia fixe une date précise chaque mois. La manière de remboursement actuelle, les dates changent chaque mois, et il arrive que l'on paye l'échéance 2 fois par mois.
- Généralement, les clientes reçoivent l'argent au début du mois, il est alors préférable de programmer les échéances vers le 5 ou le 6 de chaque mois.
- Le fait qu'il existe un échéancier mensuel est un point fort pour Ismailia.

Durée du montant :

- La durée du prêt sera doit correspondre à au montant du prêt. Une durée de six mois pour un crédit de 1000,00 et 2000 ,00 DH est trop longue.
- Zakoura applique une durée de 6 mois pour tous ses crédits, et pour les montants élevés, ceci est une chose négative.

Montant :

- Le montant initial de 1000,00 DH est insuffisant alors que Al Amana et FBPMC peuvent commencer par des montants de 3000,00 et 5000,00 DH.

Nombre du groupe solidaire :

- Il est difficile de rassembler un groupe de 8 membres.
- Zakoura oblige toutes les clientes d'être présentes au moment des remboursements. Les clientes sont aussi obligées à des séances de formations qui sont aux yeux des clientes « pas au niveau » et « une perte de temps ».
- Les clientes souffrent beaucoup au sein du groupe, parce qu'elle sont obligées de payer pour les autres membres.
- Il serait préférable de réduire le nombre du groupe à 4 ou « pourquoi pas 2 » ou alors le crédit individuel.

Fonds de garantie :

- Al Amana souscrit 2% du montant du prêt pour les fonds de garantie. Les clientes d'Ismailia demandent à ce que Ismailia adapte la même procédure.

Délai de grâce :

- Al Amana offre un délai de grâce d'un mois.
- Ismailia n'a pas cette procédure, et doit absolument l'appliquer.

Crédit Individuel :

- Les clientes disent qu'il serait mieux de prendre un crédit individuel. Les garanties qu'elle peuvent offrir sont : le registre de commerce ou signature d'un garant fonctionnaire.

Taux d'Intérêt :

- Les clientes ont calculé les taux d'intérêt de chacun, et disent qu'il n'y a pas de différence.

N° du groupe: A2

Modérateur : Nora Ajagjal

Assistant Modérateur : Hanae Saiegh

Participants:

Nom	Occupation	Montant du crédit (DH)
Ouafae	Broderie	2000
Khadija	Commerce	3000
Fatima	Commerce	2000
Bouchra	Couture	2000
Fatima	Broderie	3000
Kenza	Commerce	2000
Badiâa	Broderie	2000

Les résultats :

	Ismailia	Zakoura	Al Amana	FBPMC	Opportunités
Montant	1	1	5	5	- Octroyer des prêts selon la capacité de remboursement et non la procédure.
Echéancier	5	1	5	1	
Délai de grâce	1	0	5	1	- Adopter un délai de grâce d'un mois ;
Taux d'intérêts	3	1	5	5	
Conditions du crédit	3	5	5	1	
Pénalité	1	0	5	0	
Durée du prêt	1	1	5	1	- Doit correspondre au montant octroyé et à la saisonnalité des activités.
Groupe solidaire	1	3	5	5	- Réduire le nombre du groupe.

Echéancier :

- Les clientes veulent payer une fois par mois parce que leurs maris sont salariés et leurs clients leur payent au début du mois.
- FBPMC donnent des montants importants mais l'échéancier est trop court.
- Les clientes expliquent que leurs activités prennent du temps à générer du revenu ; elles sont alors obligées de trouver d'autres moyens pour pouvoir payer les échéances, par demander à leurs maris de leur donner l'argent ou s'emprunter.
- Zakoura demande à ce que tous les membres du groupe assistent aux remboursements.

Montant :

- Les clientes trouvent qu'il n'est pas intéressant de suivre la procédure d'Ismailia concernant le crédit progressif, elles sont obligées d'accepter des montants qui ne sont pas suffisants par rapport à leurs activités. Par exemple, il faut attendre plusieurs cycles avant de recevoir le prêt requis.
- Une cliente, qui avait arrêté de prendre du microcrédit pendant une période de 2 ans, a été obligée de reprendre la procédure dès le début sachant que son dernier prêt s'élevait à 7000,00DH.
- Les montants octroyés par AAA et FBPMC sont intéressants.
- Le rapport durée/montant est intéressant chez AAA.

Délai de grâce :

- Les clientes disent que le délai de grâce est très important. Elles ont besoin de temps pour investir le crédit. Les 15 jours que Ismailia offrent ne sont pas suffisants. Souvent, elles disent, payent la première échéance à partir du prêt.
- Les clientes apprécient le délai de grâce d'un mois offert par AAA.

Pénalité :

- Les clientes n'apprécient pas le fait de payer 80 DH au cas de retard. Elles est difficile pour elles de payer pour celle qui est en retard, la pénalité ne fait qu'aggraver la situation. Souvent, c'est la présidente du groupe qui la paye.

- AAA ne pénalise pas les clients, mais elle élimine les membres délinquants une fois le crédit est remboursé.

Formations :

- les clientes considèrent que les formations de Zakoura sont en fait « des bêtises » et « une perte de temps ».

Groupe solidaire :

- La solidarité ne marche pas au sein du groupe. Il est vrai que devant l'agent de terrain, elle disent qu'elles sont solidaires, mais une fois sorties de l'association chacun pour soi. Littéralement, elles ont dit que le crédit solidaire est en réalité **individuel**.

- Les clientes disent qu'elles n'acceptent pas de payer pour les autres.
- Les clientes préfèrent de loin le crédit individuel.
- Selon les clientes, Ismailia doit suivre AAA et FBPMC dans la politique des prêts.

N° du groupe : A3

Modérateur : Nora Ajagjal

Assistant Modérateur : Hanae Saiegh

Participants:

Nom	Occupation	Montant du credit (DH)
Mina	Commerce	
Naima	Commerce des articles de la broderie	4000
Fatiha	Broderie	5000
Khadija	Broderie	3500
Fatima	Couture	3500
Aziza	Broderie	2500
Najia	Broderie	2000

Les résultats :

	Is mailia	Al Amana	Za koura	F BPMC	Opportunités
Montant	5	5	1	?	
Durée du prêt	3	5	3	?	- Doit correspondre au montant octroyé
Prêt individuel					
Groupe solidaire	1	5	1	?	Réduire le nombre
Comp	5	5	0	?	

Comportement du personnel					
Délai de grâce	1	5	0	?	- Adopter un délai de grâce d'un mois ;
Echéancier	5	5	0	?	

Montant :

- Les clientes n'apprécient pas le crédit progressif

Durée du prêt :

- Pour un petit montant, la durée de six mois est raisonnable.

Groupe solidaire :

- Selon les clientes, la solidarité du groupe ne fonctionne pas.

Comportement du personnel :

Délai de grâce :

- Le délai de grâce d'Ismailia est insuffisant ; un mois pourrait être un bon délai.

Echéancier :

Prêt individuel :

- Les clientes disent qu'elles préféreraient un crédit individuel pour des montants importants. Les garanties qu'elles proposent sont le titre foncier de la maison ou le registre de commerce.
- Les clientes pensent que Ismailia doit commencer à octroyer les prêts individuels à ses anciennes clientes qui ont bon historique de remboursement.

Ismailia et ses concurrents aux yeux des clientes

Al Amana :

Les trois groupes ont classé AAA en première position parce qu'elle offre les services les plus adaptés aux besoins des clients. Quelques clientes ont ajoutés qu'il très important pour elles de conserver une bonne relation avec association Al Amana.

FBPMC

La Fondation Banque Populaire pour le microcrédit est classée en deuxième position après l'association Al Amana :

Le groupe A1 (Montants > 5000 DH) :

Ce groupe trouve que les attributions du microcrédit de la Fondation sont excellents sauf pour le délai de grâce qui est court (11 jours).

Groupe A2 (Montants entre 2000 et 3000 DH) :

Pour ce groupe, la fondation est toujours classée 2^{ème}, mais il a une différente perception. Le groupe apprécie les montants, les taux d'intérêts et le nombre des membres du groupe solidaire requis par la fondation, mais il trouve l'échéancier et le délai de grâce trop courts et les conditions d'accès trop difficile.

Groupe A3 (Montant entre 2500 et 5000 DH) :

Le groupe déclare ne pas être bien informé au sujet de la fondation.

Ismailia :

Ismailia est classée 3^{ème} par les 3 groupes après Association Al Amana et FBPMC.

Le groupe A1 (Montants > 5000 DH) :

Ce groupe trouve que l'échéancier hebdomadaire et la durée du prêt conviennent aux montants des prêts. Les taux d'intérêts appliqués sont justes et l'accueil du personnel est chaleureux. Par contre, le groupe demande à ce que Ismailia révise le délai de grâce appliqué et le nombre de groupe solidaire requis. Concernant les montants octroyés, ils doivent correspondre à la taille de l'activité de la cliente.

Groupe A2 (Montants entre 2000 et 3000 DH) :

Groupe A3 (Montant entre 2500 et 5000 DH) :

Zakoura :

Les trois groupes ont spontanément mis la Fondation Zakoura en dernière position. Ils trouvent que ses services ne sont pas flexibles. Dans la plupart des cas, les clientes ont insisté à mettre 'Zéro' sur la matrice.

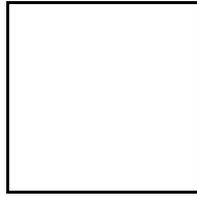
Annexe 5

Résultats de l'enquête sur le prêt individuel
La région de Ouisslane

Activité	Genre	Montant réclamé DH	Capacité de remboursement par mois	Garantie suggested	Commentaires
Vente des tissus	F	20000/30000		- son fils est salarié, il peut signer - Titre foncier - Registre de commerce	
Alimentation générale	M	10000/20000		Registre de commerce	
Mécanicien	M	8000/ 10000	870 DH	Registre de commerce	

Fabrication de matelas	M	2000	250 DH	Solidarité	Sa femme est cliente chez AAA
Droguerie	M	Buys and sells on credit, not interested in taking a loan		-----	Son fils est client chez AAA
Boucher	M	2000			
Menuisier	M	10000/ 20000	1000 DH	- Titre foncier de sa maison - Un chèque - Signature du conjoint	
Menuisier	M	20000/ 60000	6000 DH	- Les machines de l'atelier workshop - Registre de commerce - Titre foncier	
Dactylographe	F	5000	500 DH	- Signature d'un salarié	
Vente des ustensiles en plastique	M	5000/ 10000	700 DH	- Sa pension de retraite (1600 par mois)	
Menuisier	M	20000	500 DH	- Sa maison	A besoin d'un délai de grâce d'un mois
Ecole de couture	Fe	3500	200- 400 DH	- Signature de son père	

Annex III.
Evaluation Report about the Loan Tracking MIS solutions
By Nabil Boujandar, IT specialist/ consultant



Mise en œuvre d'un MIS

Evaluation de solutions

***BN*Consulting**

Juin 2004

DIFFUSION				
Nom/Liste	Fonction	Emission	Approbation	Information
<i>BNConsulting</i>				
Nabil Boujandar	Directeur	X		
Planet Finance				
Sébastien Duquet	Directeur Exécutif		X	
ASMA				
Imad Hamzé	Chief of Party		X	

SOMMAIRE

1. Rappel de l'objectif du projet.....	63
2. Démarche.....	63
3. Présentations des solutions étudiées.....	65
4. Conclusion.....	78

Rappel de l'objectif du projet

ASMA et PlaNet Finance Maroc ont réunis leurs efforts pour aider les IMF n'ayant pas de système automatisé de gestion de portefeuilles à implémenter un progiciel pour combler ce manque.

Ces IMF sont au nombre de 5: Inmaa, Al Karama, Ismaïlia, Amos et Atil. Elles sont parmi les plus petites du secteur avec quelques milliers de prêts actifs.

Ce projet comprend l'acquisition d'un progiciel, sa mise en œuvre complète, la mise à niveau des équipements informatiques des IMF et les raccordements Internet nécessaires.

Démarche

Le processus de sélection adopté comprend les étapes suivantes :

1. Identification des solutions potentielles
2. Elaboration d'une grille d'évaluation avec pondération des critères
3. Etude des solutions : présentations et démonstrations
4. Analyse des solutions et notation selon la grille
5. Revue et validation des travaux par le comité de sélection
6. Recommandations

La grille d'évaluation comporte des chapitres et sous-chapitres, chacun d'eux ayant une pondération relative. Ces chapitres ou sous-chapitres sont ensuite composés d'un certain nombre de critères. Ces critères ont tous le même poids.

Composition de la grille :

1. Fonctionnalités du produit (40%)

- Gestion des prêts (60%)
- Comptabilité (20%)
- Reporting et aide à la décision (15%)
- Autres (5%)

2. Ouverture et flexibilité (20%)

3. Architecture et technologie (10%)

4. Ergonomie et fiabilité (15%)

5. Editeur (15%)

- Pérennité (40%)
- Politique de mise en œuvre et de support (40%)
- Politique d'évolution du produit (20%)

6. Coûts

Coûts d'acquisition

Coûts de maintenance

Les chapitres 1 à 5 représentent la partie technique alors que le chapitre 6 représente la partie financière.

La note totale d'une solution est composée au 2/3 par la note technique et d'1/3 par la note financière.

Le modèle de la grille est donné en annexe.

Système de notation :

Chaque critère est noté de la manière suivante :

4 points : répond au-delà des attentes

3 points : répond bien aux attentes

2 points : répond moyennement aux attentes

1 point : répond peu aux attentes

0 point : ne répond pas du tout aux attentes.

Ce qu'il est entendu par attente est la richesse d'une fonctionnalité ou d'une option et bien sûr sur son bon fonctionnement. L'évaluation ayant été faite par une seule personne, la définition de ces attentes a été homogène.

Critères et contraintes principaux de la solution à implémenter

Avant d'entamer l'évaluation des produits, il est bon de rappeler les critères et contraintes principaux qui ont conduit la sélection des produits :

Capacité d'adaptation du système : cette adaptation devra se faire par rapport aux contraintes de gestion de chaque IMF, notamment par une certaine flexibilité dans la définition des produits financiers, dans les règles d'octroi et de remboursement de prêts et autres.

Simplicité de mise en œuvre et d'utilisation : les IMF n'ayant pas les moyens humains et financiers pour entamer de lourds projets informatiques, il est important que la solution choisie puisse être mise en œuvre rapidement (quelques semaines). De la même manière, n'ayant pas ou très peu d'expérience avec des solutions similaires, les utilisateurs de ces IMF ne devront pas être confrontés à un système difficile d'utilisation.

Facilité d'exploitation : le système ne doit pas exiger la mise en place de procédures d'exploitation complexe et encore moins le recrutement d'informaticien.

Evolutivité : Compte tenu de l'évolution des activités de ces IMF en particulier et du secteur de la micro-finance en général, la solution retenue devrait permettre d'accompagner la croissance tant en volumes, en fonctionnalités et en diversification des produits financiers.

Dans le cadre de cette évaluation, il sera important aussi d'analyser la situation de chacune des 5 IMF en terme de volonté réelle d'implémenter un logiciel de gestion des prêts, sachant que cet exercice requiert un investissement financier et humain important.

Il faut aussi s'assurer que ces IMF ont bien des objectifs d'accroissement qui motivent la mise en place un MIS assez sophistiqué. Aujourd'hui toutes ces IMF ont un caractère local et, logiquement, ne devraient pas atteindre des volumes de prêts très importants. En partant de cette hypothèse d'évolution, il faut alors choisir un MIS non pas le plus complet possible mais celui répondant à des critères de simplicité mais aussi d'évolution et de pérennité.

Présentations des solutions étudiées

Afin d'enrichir au mieux le processus de sélection, 5 systèmes ont été identifiés et évalués :

1. Application Fekkar
2. Application Al Amana
3. Progiciel SIEM
4. Progiciel M2
5. Progiciel Delta

La dénomination '**Application**' s'explique par le fait que les systèmes en question ont été développés pour un client donné, à partir de cahiers des charges spécifiques. Ils ne sont donc pas des progiciels, c'est à dire des solutions ouvertes et paramétrables, développées par des éditeurs spécialisés, et censées remplir les besoins de plusieurs clients à la fois.

Cette distinction est importante à faire dès le départ car elle justifie les résultats des applications par rapport aux progiciels.

L'inclusion des applications dans ce processus sous-entend la possibilité, si l'une d'elle était retenue, de la modifier pour enrichissement fonctionnel et surtout ouverture.

Fiche d'évaluation et de notation

Nom du Produit
Nom de l'éditeur

Gestion des prêts
Cabinet Fekkar

Version 1

Chapitres et sous-chapitres	Evaluation	points maximum	Poids	Note	Note pondérée
1. Fonctionnalités du produit		236	40%	67	13,16
Gestion des prêts	Gère uniquement les prêts par groupe. Beaucoup de règles de gestion sont à même les programmes (les schémas comptables par exemple) et le modèle de données présente quelques insuffisances (1 produit par branche, 1 fond de garantie par prêt, 1 seul prêt par emprunteur,...). Ses points positifs sont notamment : la prise en charge des données socio-économiques, la saisie des identifiants et l'impression des documents légaux en arabe, la gestion des impayés et de la liste noire.	148	60%	50	30
Comptabilité	non offerte	40	20%	7	1,4
Reporting et aide à la décision	Ne respecte pas les normes CGAP - Outil de reporting reconnu (Crystal Report) - 15 états en standard	36	15%	10	1,5
Autres	aucune autre fonctionnalité	12	5%	0	0
2. Ouverture et flexibilité	très peu de champs paramétrables à cause de l'origine du produit. Paramétrage d'un produit par antenne.	52	20%	12	2,4
3. Architecture et technologie	Outil de développement robuste (VB 6). Insuffisance majeure : pas de possibilités de travail on-line	44	10%	19	1,9
4. Ergonomie et fiabilité	Produit assez ergonomique mais sans une bonne gestion des erreurs. Plusieurs fois le système s'arrête sans explication. Repose sur la fiabilité et la sécurité d'Access (relative) et de PC Anywhere pour les communications. Point fort : la discrimination par fonction.	76	15%	23	3,45
5. Editeur		96	15%	55	3
Pérennité	Bonne connaissance du MC et volonté de réaliser avec des engagements forts. Très petite structure malgré son age. FBPMC : unique expérience depuis 1998.	36	40%	14	5,6

Politique de mise en œuvre et de support	Engagement total pour la mise en oeuvre et le suivi pendant 3 ans. Un cahier des charges serait à élaborer au démarrage du projet afin de mener toutes les modifications nécessaires à l'application.	40	40%	31	12,4
Politique d'évolution du produit	Toute évolution passe par une demande de la part des clients, une réalisation en spécifique et une facturation supplémentaire	20	20%	10	2
Note technique					23,91
Conclusion	Le choix de cette solution ne pourrait se justifier que si l'approche 'Développement spécifique' est retenue par rapport à l'acquisition d'un progiciel. S'il ne s'agit pas d'un développement ex-nihilo, les améliorations sont nombreuses et touchent à la structure du produit. Les risques liés au développement spécifique sont nombreux et réels : dépassement des délais et budgets, maturité atteinte au prix d'un support très lourd, risque d'échec du projet.				

Fiche d'évaluation et de notation

Nom du Produit
Nom de l'éditeur

Bab Essalaf
Al Amana

Chapitres et sous-chapitres	Evaluation	points maximum	Poids	Note	Note pondérée
1. Fonctionnalités du produit		236	40%	72	14,42
Gestion des prêts	Produit adapté aux besoins d'Al Amana. Deux modules : prêts solidaire et prêt individuel. Consolidation opérationnelle avec situation du portefeuille à 24 hrs. Il existe une notion de promotion (ensemble de groupes) obligatoire à gérer. Un module d'autorisation au niveau de la région, pouvant être outre-passé.	148	60%	55	33
Comptabilité	Non incluse. Une comptabilité de caisse et de banque au niveau de l'agence avec remontée des informations au siège et transfert vers le logiciel Comptable.	40	20%	10	2
Reporting et aide à la décision	Nombre de rapport asser importants. Bon outil	36	15%	7	1,05
Autres		12	5%	0	0
2. Ouverture et flexibilité	L'ouverture n'était pas une priorité dans le développement. Peu de critères paramétrables. Ceux paramétrés doivent le plus souvent être faits à même Access	52	20%	9	1,8
3. Architecture et technologie	Application développée au fur et à mesure de l'évolution des besoins. Passage vers Oracle non terminé. La séparation entre le module Individuel et le module Solidaire pourrait ne pas donner une vue globale sur un client. Bonne plateforme de développement.	44	10%	21	2,1
4. Ergonomie et fiabilité	Application facile d'utilisation. LA sécurité est minimale. La fiabilité est gérée par Access.	76	15%	17	2,55
5. Editeur		96	15%	10	0,6

Pérennité	Il faut recruter un partenaire désireux de faire les changements nécessaires et de supporter le produit par la suite.	36	40%	10	4
Politique de mise en œuvre et de support	A négocier avec ce partenaire	40	40%		
Politique d'évolution du produit	A négocier avec ce partenaire	20	20%		
Note technique					21,47
Conclusion	L'application d'Al Amana répond bien aux besoins de cette association. De même que pour la solution du Cabinet Fekkar, elle n'a pas été conçue pour être commercialisée. Elle est plus riche fonctionnellement et technologiquement que cette dernière. De plus elle présente l'avantage d'être gratuite. Par contre, elle n'est maîtrisée que par les développeurs d'Al Amana, personnes très peu disponibles pour une passation de compétences.				

Fiche d'évaluation et de notation

Nom du Produit
Nom de l'éditeur

SIEM version 6
FMSI

Chapitres et sous-chapitres	Evaluation	points maximum	Poids	Note	Note pondérée
1. Fonctionnalités du produit		236	40%	145	24,16
Gestion des prêts	Répond largement aux besoins des IMFs. Quelques manques notamment au niveau : des données socio-économiques (peu d'éléments et aucun scoring), du tableau de simulation (n'existe pas) et de la gestion de la liste noire (gestion manuelle).	148	60%	85	51
Comptabilité	Comptabilité générale, analytique et budgétaire. Semble répondre aux spécificités marocaines	40	20%	30	6
Reporting et aide à la décision	Respect des normes CGAP - importante liste de rapports mais avec des problèmes de lenteur observés en démo (chez Fondep). Outil de reporting non standard.	36	15%	19	2,85
Autres	Beaucoup de modules supplémentaires possibles : savings (inclus), pda, statistiques,...	12	5%	11	0,55
2. Ouverture et flexibilité	Bonne ouverture avec quelques manques au niveau de l'import des données. Ouverture importante vers des outils d'analyse et de BI. L'outil de reporting n'est pas donné avec la solution. Nécessité de passer par l'éditeur ou d'utiliser un autre outil tel Crystal Report.	52	20%	28	5,6
3. Architecture et technologie	Atelier de développement capable de générer du code sur de multiples plateformes. Rare solution à offrir un mode off et on-line en même tps.	44	10%	24	2,4

4. Ergonomie et fiabilité	L'ergonomie est la lacune la plus importante de ce produit. Toutefois l'éditeur en est conscient et travaille sur une version améliorée. Le produit semble fiable mais CGAP préconise un support rapproché. Selon Fondep, ce sont les procédures de consolidation qui demanderaient le plus de support. Ls sécurité y est assez bien gérée avec la notion de 'rôle' auquel est associé une série de droits. La version SQL serveur est à même d'assurer davantage de fiabilité des données qu'Access.	76	15%	24	3,6
5. Editeur		96	15%	53	2,97
Pérennité	Pérenne grâce à l'entrée dans le capital de FINCA. Les 48 références font aussi une bonne garantie de pérennité et de continuité dans l'amélioration du produit	36	40%	25	10
Politique de mise en œuvre et de support	La mise en œuvre du site pilote est prise en charge par l'éditeur. Les autres sites seront faits par un partenaire, formé pendant le pilote notamment. Le support de l'éditeur est donné en français	40	40%	21	8,4
Politique d'évolution du produit	Sorties régulière de nouvelles versions (7 en 1 an). La prochaine est dans 2 mois (Septembre). Elle partagera le champ nom/prénom, notamment. Fondep semble faire face à une certaine lenteur dans la réactivité du support.	20	20%	7	1,4
Note technique					38,73
Conclusion	SIEM paraît être un bon candidat pour le projet. L'éloignement de l'éditeur et la nécessité d'avoir une expertise informatique proche doivent être comblés par un support local très rapproché. Fonctionnellement et architecturalement plus riche que M2. Cout d'acquisition raisonnables par rapport aux fonctionnalités.				

Fiche d'évaluation et de notation

Nom du Produit
Nom de l'éditeur

M2 version 1.1
Southern Horizons

Chapitres et sous-chapitres	Evaluation	points maximum	Poids	Note	Note pondérée
1. Fonctionnalités du produit		236	40%	83	16,72
Gestion des prêts	Bonnes fonctionnalités de base, notamment pour les prêts individuels. Meilleure gestion des garants et des garanties que sur les autres produits. Produit simple mais peu arriver à ses limites rapidement	148	60%	65	39
Comptabilité	Trop rudimentaire. Ne peut remplacer un logiciel de comptabilité.	40	20%	8	1,6
Reporting et aide à la décision	Nombre appréciable de rapport mais avec des critères peu riches. Bon outil de reporting.	36	15%	7	1,05
Autres	Module Savings inclus dans le produit.	12	5%	3	0,15
2. Ouverture et flexibilité	Très bon paramétrage des produits de prêts, avec quelques manques notamment au niveau de la définition des conditions d'appartenance au groupe. Aucune expérience avec l'Arabe.	52	20%	22	4,4
3. Architecture et technologie	Développé avec VB 6. Support unique d'Access avec une version SQL programmée. Possibilité de travailler on-line selon l'éditeur. Architecture assez simple.	44	10%	22	2,2
4. Ergonomie et fiabilité	Bonne ergonomie (jugée parmi les meilleures par CGAP).Très bonne gestion des profils et des utilisateurs. Produit a l'air stable et donc nécessiterait peu de support local. S'en remet aux outils Access pour la gestion de la BD.	76	15%	32	4,8
5. Editeur		96	15%	51	2,76

Pérennité	Petite structure avec un nombre limité de moyens. Plusieurs nouvelles installations sont en cours.	36	40%	17	6,8
Politique de mise en œuvre et de support	L'éditeur repose sur la simplicité du système pour écourter les délais de mise en œuvre. Ferait le premier site et formerait un partenaire local pour la suite.	40	40%	24	9,6
Politique d'évolution du produit		20	20%	10	2
Note technique					30,88
Conclusion	Produit intéressant pour les petites entités mais pourrait rapidement atteindre ses limites. La comptabilité n'est que peu utilisable. SHL a fait preuve de beaucoup de réactivité dans la réponse aux questions envoyées.				

Fiche d'évaluation et de notation

Nom du Produit
Nom de l'éditeur

Delta
Delta Informatics

Chapitres et sous-chapitres	Evaluation	points maximum	Poids	Note	Note pondérée
1. Fonctionnalités du produit		236	40%	112	20,44
Gestion des prêts	Produit riche en fonctionnalités.	148	60%	74	44,4
Comptabilité	Intègre une comptabilité mais non présentée	40	20%	20	4
Reporting et aide à la décision	Un grand nombre de rapports avec des critères de sélection. Utilisation de l'outil d'Oracle	36	15%	18	2,7
Autres	ne compte pas de modules Savings	12	5%	0	0
2. Ouverture et flexibilité	Semble le plus ouvert des produits	52	20%	26	5,2
				0	
3. Architecture et technologie	A base d'Oracle doc plusieurs outils et fonctions d'administration des données. Mode off-line uniquement	44	10%	22	2,2
				0	
4. Ergonomie et fiabilité	Facile d'utilisation. Nécessite un support compétent si les BD deviennent importantes	76	15%	38	5,7
				0	
5. Editeur		96	15%	48	2,58
Pérennité	Editeur de plusieurs solutions dans divers domaines. Présent au Moyen-Orient surtout	36	40%	18	7,2
Politique de mise en œuvre et de support	Site pilote fiat par l'éditeur. Les autres sites par un partenaire	40	40%	20	8
Politique d'évolution du produit		20	20%	10	2
Note technique					36,12

Conclusion	Delta est la solution la plus riche fonctionnellement (pour la gestion du portefeuille) et la plus ouverte parmi celles étudiées. Le module Comptabilité est cependant offert séparément. Sa plateforme peut être complexe à gérer si les volumes augmentent avec donc un souci de gestion pour les IMF. L'éditeur n'étant pas dédié au secteur de la MF, l'évolution de ce produit est relativement moins assurée que pour d'autres.				
-------------------	---	--	--	--	--

La notation, faute de pouvoir étudier dans le détail le produit, a été donnée de façon quelque peu arbitraire et a consisté à donner la moitié de la note maximale pour toutes les rubriques.

Récapitulatif des points techniques

Editeur	Fonctionnalités	Ouverture et flexibilité	Architecture et technologie	Ergonomie et fiabilité	Editeur	Total
Delta	20,44	5,20	2,2	5,70	2,58	36,12
SIEM	24,16	5,60	2,40	3,60	2,97	38,73
M2	16,72	4,40	2,20	4,80	2,76	30,88
Fekkar	13,60	2,40	1,90	3,45	3,00	23,91
Al Amana	14,42	1,80	2,10	2,55	0,60	21,47

A travers cette notation, on peut distinguer, sans grande surprise, que les solutions peuvent être classées en 3 familles :

1. Les applications sur-mesure : Fekkar et Al Amana
2. Les solutions ‘minimales’ c’est à dire fonctionnellement peu riches : M2
3. Les solutions qui vont au-delà des besoins actuels des IMF : Delta et SIEM, cette dernière dépassant le cadre de la gestion du portefeuille.

Récapitulatif des couts

(en dirhams h.t.)

Editeur	licence 50 users ou +	Adaptation	Implementation	Déplacement	BD	Maintenance Editeur sur 5 ans	Support local sur 5 ans	Total
Delta	720 000	0	335 000	80 000	140 000	432 000	300 000	2 007 000
SIEM	303 750	0	294 840	128 250	0	276 660	300 000	1 314 750
M2	243 000	0	90 000	80 000	0	200 000	300 000	913 000
Fekkar	400 000	0	0	0	0	300 000	0	700 000
Al Amana	0	200 000	200 000	50 000	0	300 000	0	750 000

Le prix de l'infrastructure étant similaire pour toutes les solutions, il n'a pas été comparé

Classement technico-financier

Editeur	Points techniques	Points financiers	Note totale (2/3 technique + 1/3 coût)
Delta	36,12	34,88	35.71
SIEM	38,73	53,24	43.57
M2	30,88	76,67	44.99
Fekkar	23,91	100,00	49.27
Al Amana	21,47	93,33	45.42

Conclusion

Il apparaît que SIEM devance les autres solutions au niveau technique, alors que l'application Fekkar, ayant la meilleure note financière, arrive en tête du classement général.

A ce stade, il est bon de rappeler les critères et contraintes identifiés que doit respecter toute solution :

- ? **Capacité d'adaptation du système** : cette adaptation devra se faire par rapport aux contraintes de gestion de chaque IMF, notamment par une certaine flexibilité dans la définition des produits financiers, dans les règles d'octroi et de remboursement de prêts et autres.
- ? **Simplicité de mise en œuvre et d'utilisation** : les IMF n'ayant pas les moyens humains et financiers pour entamer de lourds projets informatiques, il est important que la solution choisie puisse être mise en œuvre rapidement (quelques semaines). De la même manière, n'ayant pas ou très peu d'expérience avec des solutions similaires, les utilisateurs de ces IMF ne devront pas être confrontés à un système difficile d'utilisation.
- ? **Facilité d'exploitation** : le système ne doit pas exiger la mise en place de procédures d'exploitation complexe et encore moins le recrutement d'informaticien.
- ? **Evolutivité** : Compte tenu de l'évolution des activités de ces IMF en particulier et du secteur de la micro-finance en général, la solution retenue devrait permettre d'accompagner la croissance tant en volumes, en fonctionnalités et en diversification des produits financiers.

Les applications Fekkar et Al Amana ne respectant pas ces contraintes, les deux produits qui viennent tout de suite après en termes de points sont **SIEM** et **M2**. Ce dernier, malgré un coût plus bas, est beaucoup moins riche fonctionnellement. Si le budget prévu pour ce projet couvre le coût total d'acquisition de SIEM, alors c'est le produit qui pourrait être recommandé.

Annex IV.
Press Release and Comments of the president of FNAM and others on the
Marrakesh Workshop

Communiqué de presse

LA FNAM EN CONCLAVE

Journées de réflexions 7 – 8 mai 2004, Marrakech

Renforcement des capacités et linkages, ressources et viabilité, cohésion et implication, sont les termes et concepts discutés par les acteurs de la micro-finance marocaine réunis en conclave à Marrakech les 7 et 8 mai derniers.

Le séminaire, organisé par la Fédération Nationale des Associations de Microcrédit (FNAM), avec le concours de l'USAID et son projet ASMA d'appui à la microfinance nationale, a été l'occasion de faire le bilan des réalisations, de repenser le mode de fonctionnement des instances de la fédération et de retracer les perspectives d'avenir.

Depuis la création de la fédération et après l'ouverture de nombreux chantiers, les responsables du secteur ont jugé opportun de prendre du recul, marquer une pause, réfléchir sur les réalisations et la manière dont elles ont été menées, re-examiner le mode de fonctionnement, actualiser le plan d'actions et redéfinir les priorités.

Au cours des deux journées, des réflexions ont été menées et de nouvelles pistes de travail ont été identifiées qui sont de nature à revitaliser la fédération, tant dans ses modalités de fonctionnement que dans les chantiers qu'elle conduit pour le développement du secteur.

Les travaux ont été couronnés par un ensemble de recommandations et un rapport qui seront soumis aux instances décisionnaires de la FNAM en vue de la dynamisation du secteur, la clarification de sa vision, la précision de sa mission, la consolidation de sa cohésion et le renforcement de ses capacités d'action.

L'expérience de la FNAM qui dispose actuellement de meilleures capacités, lui permettra d'orienter désormais ses prestations et son accompagnement en tenant en considération la diversité des acteurs et la spécificité de leurs besoins. Ainsi, des structures dédiées seront mises en place au sein de la fédération dans l'objectif d'assurer la cohésion et l'intégration de l'ensemble des intervenants pour l'accomplissement de la mission éminemment sociale de ce secteur. Dans le sillage de ces deux journées, des propositions seront portées aux partenaires et aux pouvoirs publics.

Rida Lamrini
Président

Message of the President of the Federation

Casablanca, lundi 10 mai 2004

Chers amis de la FNAM, bonjour,

Je voudrai tout d'abord remercier tous ceux qui ont bien voulu répondre à mon invitation à participer aux journées de réflexion de Marrakech, sacrifiant temps, loisirs, affaires personnelles et professionnelles pour se pencher sur les voies et moyens de nature à assurer à la cohésion et contribuer au développement de notre secteur.

Mes remerciements vont également à l'USAID et au projet ASMA qui n'ont ménagé aucun effort pour réunir toutes les conditions de réussite et de succès à notre rencontre, faisant preuve de patience, de disponibilité et de grande sollicitude.

Personnellement, je me réjouis à plus d'un titre des résultats auxquels nous sommes parvenus :

1. Sur un plan humain : par des échanges francs, vifs et transparents, dans le respect le plus total des points de vues des autres, nous avons pu mieux nous connaître et nous apprécier. Des amitiés basées sur l'estime et le respect se sont nouées ou renforcées. La meilleure connaissance des uns et des autres qui a résulté de ces deux jours ne pourra être assurément que bénéfique pour nos rapports tant institutionnels qu'humains. Indéniablement, nous avons assisté à une nouvelle dynamique de groupe dont nous avons grandement besoin.
2. Sur un plan éthique : il y avait chez l'ensemble des participants une volonté de dépasser les intérêts particuliers, d'élever le niveau le débat et de hisser à celui des véritables enjeux qui conditionnent l'avenir de notre secteur au delà des divergences existentes.
3. Sur un plan institutionnel : notre fédération est sortie renforcée après ces deux journées et les rangs se sont resserrés. L'extrême richesse des débats et les conclusions fécondes auxquelles sont parvenus les participants ouvriront de réelles perspectives de développement, pour peu que l'ensemble de nos membres poursuivent leurs efforts avec le même enthousiasme, la même ferveur et le même engagement. De cela, j'en suis personnellement convaincu, car les résultats sont les nôtres à nous tous, obtenus dans des conditions exceptionnelles de communion collective et de foi en des objectifs communs.

Pour ma part, je considère que ces deux journées ont été exceptionnelles. Je vous propose de qualifier leur qualité en leur donnant le nom de _____, en espérant que cet esprit animera dorénavant toutes nos rencontres.

Je vous propose également de renouveler l'expérience 2 fois par an.

Je vous ferai parvenir incessamment le compte rendu ainsi que les recommandations et conclusions de ces journées.

Bon vent à la FNAM qui a retrouvé un nouveau souffle.

Avec mes salutations confraternelles les plus cordiales et les plus chaleureuses.

Rida Lamrini
Président

Message of Mr. Beghazi, director of FONDEP

Chers Amis;

C'était effectivement un grand moment dans le parcours de notre Fédération.

Nous avons tous partagé -avec sincérité- le souhait de voir notre secteur évoluer vers une meilleure cohésion, avec une vision d'avenir partagée par tous.

Nous ferons tout notre possible pour y arriver avec l'ensemble des confrères.

Merci encore à Si Rida Lamrini, à Jamal Dadi et l'équipe de Imad Hamza au sein de ASMA. Merci à tous les membres pour leur engagement.

En restant confiant que ce secteur évoluera de manière harmonieuse et équilibrée pour tous, je vous renouvelle mes meilleurs compliments fraternels;

Mouatassim Belghazi

Mouatassim Belghazi

Président

FONDEP MC

mbelghazi@fondep.com

<http://www.fondep.com>

Tél : + 212 37 75 62 81

+ 212 37 75 48 09

Fax : + 212 37 75 63 18

Annex V.
Framework for the Institutionalisation and Developmet of FNAM for the years
2004-2005

FNAM WORK PLAN FOR 2004-2005

This plan is presented in data sheets to allow for an operational follow-up of the work plan. Each of these data sheets defines the objectives and content of the existing or planned action plan.

Context and objectives of the mission

In May 2004, recommendations were made at the two-day retreat which helped develop a work plan that is likely to be adopted by the General Assembly on July 9, 2004. This work plan is part and parcel of the strategic directions of FNAM.

The strategic approach of FNAM may be summarized in the following: be responsive to all member associations without any discrimination, strengthen the industry, be the spokesperson for the defence of everyone's interests, enhance the visibility of microfinance associations on the basis of team building and consensus building.

The purpose of this document is to reproduce these recommendations into a work plan.

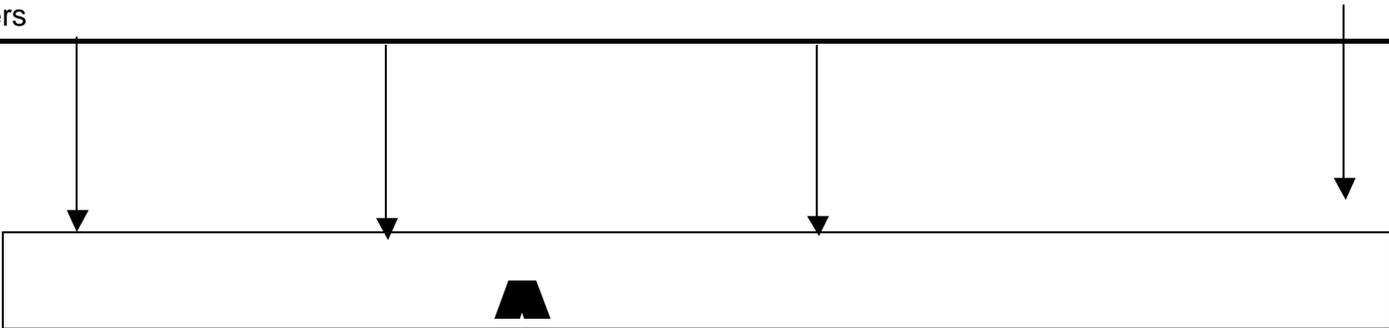
Management

Advocacy

Visibility

Comments

- Harmonise and upgrade the industry
 - Service providing
 - Unfair competition
 - Participation of members
 - Unilateral influence on internal and external decisions
 - Human resources
 - Management tools and procedures
 - Advice and assistance to members
- Defending everyone's interests : FNAM, official spokesperson of the industry (asymmetric interests)
 - Risks of destabilisation in the industry due to inappropriate regulation
 - **Access to external funding**
- A quarterly newsletter
 - A documentation unit
 - A portal on microfinance
- Incompatibility of strategies (MFIs with strong growth, MFIs in the process of strengthening)
 - Unfair competition
 - Risks of destabilisation in the industry due to inappropriate regulation
 - Participation of members



Suggested permanent structures			
Administration Secretariat/reception Accounting management Human resources	Documentation and Communication Center	Training Center	Technical Support Unit for MFIs

A- Management

Harmonising and upgrading the microfinance industry

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	Schedule	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
- Design two strategies and create joint committees within FNAM	Strategy for MFIs with strong growth Strategy for MFIs in the process of strengthening, Joint Committees,	- brainstorming sessions on the creation of the two strategies - DESIGNING A WORK PLAN FOR EACH STRATEGY - DESIGNING A WORK PLAN FOR THE JOINT COMMITTEES	September October November	FACILITATOR COORDINATOR COSTS FOR THE SESSIONS MEETINGS travel expenses

Management tools and procedures

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	schedule	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
- Design management tools	- Board members are trained on good governance - Board members are trained on management, reporting and project evaluation	- Training workshop on good governance - Training workshop on project management	-september 2004 -OCTOBER 2004	ASMA TRAINER BUDGET EDUCATIONAL DOCUMENT

Human resources

OBJECTIVES	OUTPUT	ACTIVITIES	Schedule	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
- Develop a manual of administrative procedure for FNAM	- Manual of administrative procedure - Terms of reference for the members	Workshop for brainstorming and production of the manual	<i>october 2004</i>	BOARD OF DIRECTORS DELEGATE ASMA EXECUTIVE COMMITTEE
- Strengthen the permanent team	An effective team	Training on management Training on strategic planning	<i>autumn 2004</i>	TRAINER EDUCATIONAL DOCUMENT budget Training equipment

Unfair competition

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	Schedule	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
- Establish a watch mission within FNAM	Committee for arbitration and respect of the code of ethics, in place	- Produce an ethics document	<i>july</i>	GD fnam ETHICS COMMITTEE

Unilateral influence on internal and external decisions

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	Schedule	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
Invite members to respect decisions taken in accordance with the bye-laws and resolutions of FNAM bodies (GA, BD, Presidency, etc.)	- Manual of clear and practical procedures	3 workshops for brainstorming and producing the document	<i>january 2004</i>	FNAM BD TRAVEL EXPENSES

--	--	--	--	--

Participation of members

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
- Design a charter of commitment for high officials of FNAM member MFIs	A charter in accordance with the members' requirements	-Terms of reference for the establishment of a charter of commitment -Establish a system of evaluation -Design the charter -Identification of a consultant for the evaluation of commitments	<i>spring 2005</i>	BD FNAM DELEGATE GENERAL CONSULTANT FINANCIAL MEANS BUDGET COSTS OF REALIZATION

Identification and involvement of FNAM members (affiliation and participation)

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
- Strengthen members' involvement in and identification to their Federation	FNAM members are involved	- Define modalities of involvement - Support members' projects - Publicize members' projects		

Provision of services

OBJECTIVES	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
------------	--------	------------	-----------------	------------------------------

- Equip FNAM with a Management Information System (MIS) adapted to its needs	Acquire an MIS software	Adapt the software to FNAM's needs	<i>winter 2005</i>	-TECHNICIAN -SOFTWARE -feasibility study -ACQUISITION COST OF THE SOFTWARE
- Update FNAM Action Plan in regard of the new needs	Have a clear action plan for 2005-2007	4 working sessions on strategic planning	<i>winter 2005</i>	-Coordinator -Facilitator -Financial Means -Documentation -Budget
- Management of projects currently conducted by foreign partners with a view to ensuring their sustainability	Sustainability of FNAM activities	Working sessions with partners for execution of files	<i>spring 2005</i>	BD FNAM DELEGATE PLANET FINANCE ASMA
- Seek new funding sources	Loan project to be financed	Brainstorming sessions for identifying projects and potential donors	<i>autumn 2004</i>	BD DELEGATE

B- Advocacy

Defend everyone's interests: FNAM, the official spokesperson of the industry (asymmetric interests)

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
- Centralize requests at the presidency level – GD of FNAM	FNAM, the official spokesperson	-Management of requests on a case-by-case basis -Identify needs and requirements of the two poles -Official request for extending the exempt period by 5 years -Keep in permanent touch with members	<i>september 2004</i>	BD GD FNAM MINISTRY

Access to funds

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
Develop a financing strategy for the industry	Have a strategic financing plan	Carry out a study on financing needs Make up a file Determine entitlement conditions	2005	Consultant Budget BD GD

Risks of destabilization in the industry due to inappropriate regulation

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
- Invite public authorities to maintain a regulatory framework that is flexible, accessible and in line with the associative spirit	- FNAM, a stakeholder in decisions taken by the Ministry and the Bank of Morocco	- Organize meetings with the Ministry and the Bank of Morocco on market regulation - Brainstorming and discussion workshops so as to make FNAM members share the same strategy vis-à-vis public authorities	<i>autumn 2004</i>	BD FNAM DELEGATE GENERAL

C- Visibility

Newsletter

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
Build the capacity of microfinance industry through information sharing	4 newsletters produced per annum	Designing of 4 newsletters Documentary research Writing of articles	2004-2006	BD FNAM DELEGATE GENERAL FINANCIAL MEANS

Information center

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
Meet information needs expressed by members	Have a functional information center	- Carry out a feasibility study of the project - Collect, acquire, index, process, save and disseminate information to the benefit of members	beginning 2006	CONSULTANT BD GD BUDGET

Interactive portal on microfinance in Morocco

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
Create a portal on microfinance in Morocco	<ul style="list-style-type: none">• MFIs will have an internet portal compiling the whole communication of the industry	<ul style="list-style-type: none">• Fulfilment of the terms of reference• Project follow up• Financing of parameterization• Portal hosting	<i>september 2004</i>	PLANET FINANCE BD GD BUDGET

D- Brainstorming

Incompatibility of strategies (MFIs with strong growth, MFIs in the process of strengthening)

OBJECTIVE	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
Allow for the expression and emergence of diverse strategic trends : <ul style="list-style-type: none"> a. MFIs heading towards transformation (non associative status) b. MFIs tending to keep the associative status 	- Have two strategies, one for MFIs which want to transform and the other for those which want to keep their associative status	- 2 brainstorming workshops on strategies to be adopted - Planning of meetings with the Ministry and the Bank of Morocco	- November - December	Facilitator Coordinator Costs of realization

Risks of destabilization in the industry due to inappropriate regulation

RECOMMENDATION	OUTPUT	ACTIVITIES	<i>Schedule</i>	HUMAN AND MATERIAL RESOURCES
- Invite public authorities to maintain a regulatory framework that is flexible, accessible and in line with the associative spirit	- FNAM, a stakeholder in the decisions taken by the Ministry and the Bank of Morocco	- Organize meetings with the Ministry and the Bank of Morocco on market regulation - Brainstorming and discussion workshops so as to make FNAM members share the same strategy vis-à-vis public authorities	<i>autumn 2004</i>	BD FNAM DELEGATE GENERAL